

**Joana Martins
Rodrigues**

**Internacionalização de instituições museológicas:
O caso português.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Línguas e Relações Empresariais, realizada sob a orientação científica do Dr. António Nuno Rosmaninho Rolo, Professor Auxiliar do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro.



O júri

Presidente Prof. Dr. Anthony David Barker
Professor associado da Universidade de Aveiro

Vogais Prof. Dr. António Nuno Rosmaninho Rolo
Professor auxiliar da Universidade de Aveiro

Prof. Dr. Álvaro Francisco Rodrigues Garrido
Professor Auxiliar da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra



Agradecimentos

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao meu orientador, Prof. Dr. António Nuno Rosmaninho Rolo, por se ter disponibilizado a supervisionar a minha dissertação, por todo o interesse, empenho e pelas sugestões que em muito contribuíram para melhorar o meu trabalho e alargar os meus horizontes.

Não menos importante é o meu agradecimento à equipa do Departamento de Línguas e Culturas da Universidade de Aveiro, mais concretamente ao Prof. Dr. Anthony David Barker, director do Mestrado em Línguas e Relações Empresariais, e a todos os docentes que estiveram directamente envolvidos no meu percurso, especialmente, este último ano; um obrigado pelo contributo imprescindível à minha formação profissional e pessoal.

Queria, ainda, deixar uma palavra de sincero agradecimento à Sra. Isabel Soares Alves, coordenadora da Colecção Berardo, à Dra. Ana Margarida Ferreira, directora do Museu de Aveiro, ao Dr. José António Rebocho Christo, conservador do Museu de Aveiro, à Dra. Alice Rorato e Dra. Sandra Olim, da Direcção Geral de Serralves, e à Dra. Marta Morais, assessora de imprensa de Serralves, pelo seu envolvimento neste projecto, permitindo uma maior aproximação à realidade dos museus em Portugal. Obrigada por terem, gentilmente, disponibilizado o seu tempo para uma entrevista, que constituiu uma ferramenta fundamental para a recolha de dados precisos para esta análise.

Para finalizar, gostaria de agradecer à minha família. Aos meus pais por apostarem na minha formação, por me ajudarem a ultrapassar barreiras e a alcançar as minhas metas. À minha irmã, Eliane, pela paciência, apoio e, especialmente, pela determinação em me “manter na linha”!



Palavras-chave Internacionalização, globalização, estratégia (internacional), marketing (internacional), cultura, comunicação, relações interculturais, comunicação intercultural, competências multilinguísticas, recursos humanos, publicidade, mercado cultural, museu (internacional).

Resumo A presente dissertação pretende enquadrar a actividade das instituições museológicas no contexto da internacionalização dos mercados.

O trabalho é composto, numa fase inicial, por uma análise teórica do conceito de internacionalização. Seguidamente, procura-se compreender a importância das noções de marketing internacional, cultura e comunicação intercultural para este complexo processo, provando a utilidade de competências multilinguísticas e de relações interculturais na sociedade globalizada do século XXI. Para concluir este estudo, pretende-se contextualizar a actividade dos museus nesta realidade, através de uma análise da sua evolução, adaptação e actuação nos mercados internacionais, demonstrando que razões, oportunidades e ameaças estão no seu horizonte.

O caso português foi analisado com base em três instituições museológicas de carácter e vocação distintos: o Museu de Aveiro, a Fundação Berardo e a Fundação de Serralves.



Keywords *Internationalization; globalization; (international) strategic management; (international) marketing; culture; communication; intercultural relations; intercultural communication; language skills; human resources; publicity; cultural market; (international) museum.*

Abstract *The present dissertation aims to frame the museum institutions' activity in the scope of the global market.*

To this end, we will start with a thorough and theoretical analysis of the term internationalization. The next stage will be to understand the importance of international marketing, culture and intercultural relations as keywords for this complex process, through recognizing the value of language, communicative and cultural skills and awareness, in our global society. In order to bring to a close this exposition, we will analyse how museums adapt to this reality, how they evolved and where they stand, by demonstrating their needs and goals, the opportunities and threats. The Portuguese framework is based on the analysis of three distinct museums: Museu de Aveiro, Fundação Berardo and Fundação de Serralves.



Índice

Introdução	9
O processo de internacionalização	11
Fundamentação teórica	11
O processo: preparação da entrada no mercado e implementação da estratégia	15
O sector dos serviços	25
Recursos Humanos	26
Mecanismos de controlo	26
Internacionalização de PME's	27
Conclusão	28
Marketing internacional	30
O conceito	30
Estudo de mercado para o marketing internacional	31
Estratégia de marketing-mix	32
Cultura e comunicação intercultural: elementos chave para o marketing internacional	37
Cultura	37
Comunicação intercultural	40
Cultura e estratégia de marketing internacional	42
Conclusão	49



O museu: contextualização na actualidade e internacionalização	50
Definição do museu actual	50
Comunicação e marketing como funções-chave	53
O museu internacional	58
Conclusão	62
Casos de Estudo	64
Museu de Aveiro	
Apresentação	64
Experiência de internacionalização	66
Fundação de Serralves	
Apresentação	69
Experiência de internacionalização	72
Fundação Berardo	
Apresentação	73
Experiência de internacionalização	75
Considerações finais	79
Bibliografia	86
Apêndice	88



Índice de figuras

Figura 1	19
Figura 2	32
Figura 3	34
Figura 4	34
Figura 5	47
Figura 6	53
Figura 7	55

“The successful museum must be connected to the community... the museum must be a listener... Key to the listening process is to whom do we listen? What questions do we ask? And most important, what are we willing to do about changing as a result of the listening?”

Stephan Jay Gould¹

Introdução

Vivemos na era da globalização, de afirmação das economias nos mercados internacionais e da sociedade de informação. Esta realidade estimula o aparecimento de novas oportunidades e ameaças, às quais os governos, organizações e indivíduos se tiveram de adaptar, para sobreviver e competir com sucesso. Não obstante esta realidade, é necessário ter em conta que cada cultura varia de país para país e é, por isso, única. A compreensão de conceitos como cultura, relações interculturais, comunicação intercultural e multilinguismo assume um papel fundamental no panorama actual, de constantes intercâmbios além-fronteiras.

Este fenómeno de globalização dos mercados catapultou a importância da indústria cultural para as economias nacionais, que dependem fortemente do turismo para equilibrar as suas receitas. Os museus, por sua vez, são peças fundamentais para a indústria cultural, representando, ainda, uma das maiores atracções para visitantes estrangeiros.

*“Museums are vital institutions that define, record, and sustain civilization. Without them, humankind would hardly understand its past, cope with its present, advance in its future, and enjoy and learn from enriching experience of art, history, science, nature, and the universe.”*² O papel dos museus na sociedade está, secularmente, associado à preservação e divulgação do património à sua guarda. Contudo, esta noção tem vindo a ser desafiada, por uma sociedade cada vez mais instruída, exigente e competitiva. Simultaneamente, surge a criação de políticas culturais internacionais, a concorrência aumenta com o aparecimento de uma panóplia infindável de opções de lazer e o financiamento público e verbas diminuem, o que fez com que as instituições museológicas tivessem de rever a sua missão e objectivos, adaptando os seus recursos e inovando nas actividades e serviços, para aumentar as audiências, criar vantagem competitiva e fortalecer as suas relações com as suas comunidades, membros, parceiros e financiadores. O museu passa a ser gerido como uma organização empresarial, que compete no mercado global.

É no contexto descrito que surge a justificação para a presente dissertação, que procura discutir a evolução dos museus no panorama da globalização dos mercados, tendo por base os casos de estudo do Museu de Aveiro, da Fundação de Serralves e da Fundação Berardo.

¹ GOULD, S. citado em KOTLER et al. - **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**, 2008

² KOTLER et al. - **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**, 2008



O ponto de partida será compreender a necessidade de internacionalizar, através de uma abordagem teórica ao conceito: o impacto da internacionalização, o seu ambiente/variáveis que o afectam, a preparação da entrada no mercado internacional, as diferentes estratégias e sua implementação. O ponto seguinte é dedicado a compreender o conceito de marketing internacional, de onde passaremos para a discussão da importância das noções de cultura e comunicação intercultural, tanto para o processo de internacionalização como para a actividade do marketing internacional. O quarto ponto está reservado para abordar a problemática dos museus: a evolução do seu papel na sociedade, contextualização da sua actividade no panorama internacional e o papel do marketing. Para concluir esta reflexão serão introduzidos os referidos casos de estudo. Em primeiro lugar será apresentada uma breve descrição da história de cada instituição, das suas actividades, programas e serviços, para depois passar à discussão da experiência internacional de cada uma.

O processo de internacionalização

Este capítulo tem como objectivo desenvolver teoricamente o conceito de internacionalização. Adaptando o livro de CZINKOTA, RONKAINEN e MOFFETT, “*International Business – 5th Edition*” (1999), entre outros autores, procura-se primeiramente, numa perspectiva histórica, explicar a evolução do comércio internacional desde o seu aparecimento até aos dias de hoje e a sua importância na actualidade. Posteriormente será explicado em detalhe o processo desde a sua formulação à sua aplicação. Para finalizar, destacar-se-á a importância da cultura e da comunicação intercultural para o processo de internacionalização, em geral, e para a estratégia de marketing, em particular, com base nas teorias de autores como Hofstede, Stephen Dahl e Hall, entre outros.

Fundamentação teórica

São inúmeros os autores que debruçaram o seu estudo sobre esta questão, mas não se poderá dizer que exista uma teoria resoluta do processo de internacionalização. Para muitos desses autores, senão para a maioria, a principal preocupação tem sido o processo de internacionalização das grandes empresas, em particular das multinacionais. Sem embargo, as tendências de liberalização, de desregulamentação e de privatização da actividade empresarial, características das últimas duas décadas, abriram novas perspectivas às organizações de menor dimensão, passando estas, também, a preocuparem-se com as oportunidades, as formas, os riscos, os custos e as estratégias de actuação no exterior, face ao seu país de origem.

A questão que se coloca é se as teorias existentes têm em conta essas profundas alterações na realidade económica internacional, se respondem às questões da internacionalização das pequenas e médias empresas, noutros termos, se existe um corpo teórico actualizado e suficientemente flexível para responder às situações mais típicas de internacionalização e que sirva, ao mesmo tempo, de orientação para as políticas públicas no seu objectivo de reforço da competitividade empresarial e nacional nos mais diversos mercados. Nos últimos anos, tem-se percebido uma crescente preocupação de governos, de sectores produtivos, de estudiosos e da sociedade em geral em relação às condicionantes, estrutura, estratégias e aos resultados da internacionalização. A globalização dos mercados é um fenómeno que marca a nossa realidade, trazendo transformações sociais, político-económicas, culturais e tecnológicas significativas, e é, inevitavelmente, um catalisador para o aparecimento de oportunidades e ameaças que afectam tanto os governos como as organizações e os indivíduos. O desafio é competir com sucesso no mercado global tal como ele se apresenta hoje e como evoluirá no futuro.

Para BOONE e KURTZ³, o comércio internacional torna-se vital para um país, bem como para as suas empresas, por várias razões: o comércio expande os mercados; cria oportunidades para a produção e distribuição de bens; permite às empresas explorarem

oportunidades crescentes em outros países; e torna-as menos dependentes do seu mercado interno. Muitas organizações acreditam que o marketing global e o comércio internacional podem ajudá-las a detectar as necessidades e as mudanças nos hábitos dos consumidores, a reduzir custos, a adquirir novas alternativas para estratégias de distribuição, a angariar informações valiosas sobre mercados potenciais ao redor do mundo e a incrementar o contacto com as inovações de produtos desenvolvidos pelos concorrentes.

Internacionalização pode ser entendida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de sua base de origem, tratando-se de um fenómeno antigo e amplamente estudado⁴. O conceito implica, no seu sentido genérico, a existência de transacções que são levadas a cabo para além das fronteiras do próprio país e com a finalidade de satisfazer objectivos de indivíduos e/ou organizações. Estas transacções assumem diferentes formas que estão normalmente interligadas⁵. Durante um longo período de tempo, as actividades de importação e exportação predominaram no panorama dos negócios internacionais. Porém, outras formas de internacionalização tendem a crescer, sobretudo para organizações que desconhecem o mercado no qual pretendem actuar, para aquelas que não possuem recursos e também para as que não detêm novas tecnologias. Surgiram novos conceitos, posteriormente desenvolvidos neste capítulo: acordos contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de manufatura) e investimentos internacionais directos (*joint ventures*, controlo total de subsidiária e alianças estratégicas). Tanto no contexto doméstico como no contexto internacional a satisfação é o conceito central. Porém, a actividade noutros territórios assume um carácter bem distinto do assumido a nível doméstico. Envolve uma série de novos tópicos de estudo: factores macroambientais, diferentes restrições e novos conflitos, que, por sua vez, resultam de diferentes leis, culturas e sociedades. Os princípios básicos da gestão ainda se aplicam, mas a sua formulação, aplicação, complexidade e intensidade variam substancialmente. A definição implica, por um lado, a interacção além fronteiras e centra-se, por outro, em transacções ao mesmo nível. O uso do termo transacção reconhece o comércio ao nível internacional é uma actividade, que, por estar sujeita a oscilações constantes, é muito mais uma arte do que uma ciência. Por esse motivo, o sucesso na arte de internacionalizar depende muito das competências e meios ao dispor da organização. Indivíduos, políticos e gestores, com um bom entendimento da complexidade desta actividade, poderão desenvolver um melhor estudo, planeamento e implementação da sua estratégia. Terão capacidade para perceber as oportunidades e ameaças, questões e repercussões, problemas e soluções com que se deparam e que são meios que permitem

³ BOONE, L.; KURTZ, D. - **Contemporary Marketing Wired**, 1998

⁴ GOULART, L.; ARRUDA, C.; BRASIL, H. - **A Evolução na Dinâmica de Internacionalização**, 1994

⁵ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999



tomar decisões para dar resposta a questões como: que pretendemos com nossa actuação em mercados internacionais? Como nosso o produto, serviço ou ideia é adequado e oportuno para o mercado internacional? Que estratégias devemos adoptar para se ser competitivo a nível internacional? Que estrutura devemos ter para actuar competitivamente em mercados internacionais? Que ameaças enfrentaremos dos competidores globais? Como poderemos transformar essas ameaças em oportunidades? Além disso, KOTABE e HELSEN⁶ mostram que uma organização, que queira internacionalizar deve ter bem definidas algumas estratégias, dentre as quais: o mercado/produto alvo; os objectivos do mercado-alvo; as estratégias de entrada em novos mercados; a hora de entrar; o plano de marketing mix e o sistema de controlo a ser utilizado para monitorar a *performance* nos novos mercados.

A internacionalização é uma actividade tão antiga como o aparecimento das primeiras fronteiras territoriais entre nações e tem desempenhado um papel crucial no desenvolvimento da História da Humanidade. Nas últimas décadas, o crescimento da importância do comércio internacional tem sido exponencial, o que resultou num ambiente de relações internacionais permanentes e num mercado à escala global. Nas recentes duas décadas, o indicador de comércio mundial passou da marca de \$200 bilhões para \$3.2 triliões e o investimento directo no estrangeiro aumentou de \$211 bilhões para \$3.2 triliões. O notável incremento de ambos os indicadores tem sido mais rápido que o crescimento da maioria das economias domésticas. Como resultado, as nações tornaram-se muito mais expostas e afectadas pelo comércio internacional do que alguma vez foram no passado⁷.

Até aos últimos trinta anos, o panorama internacional era dominado pelo EUA, que exerciam uma poderosa influência por todo o mundo a nível económico e, consequentemente, político e mesmo social. Contudo, esta proeminência tem se desvanecido com o aparecimento de novas potências como a UE, o Japão, a China e alguns países árabes. Ainda assim, os tempos continuam a mudar...

Na actualidade, as teorias sobre internacionalização são bem diferentes das inicialmente propostas pelos economistas e filósofos Adam Smith e David Ricardo. As suas teorias clássicas defendiam que a habilidade de um país produzir tão bem ou melhor e por um custo mais baixo um produto, comparativamente com outro país, era o principal motivador para o comércio internacional. Também as teorias clássicas sobre gestão e comércio indicavam que a mão-de-obra é um dos factores principais nos custos de produção. Se num país a mão-de-obra fosse mais barata e igualmente especializada, esse ganharia uma importante e absoluta vantagem competitiva. Teorias subsequentes conduziram a um entendimento mais detalhado da produção e os seus custos. Os factores de produção incluem hoje: recursos humanos (especializados e não-

⁶ KOTABE, M.; HELSEN, C. - **Global Marketing Management**, 1998

⁷ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

especializados); capital; recursos naturais; e outros potencialmente significativos que são difíceis de substituir ou recriar, tal como energia. A tecnologia, um dia presumidamente igual em todo o mundo, é hoje o primordial factor que influencia a vantagem competitiva. O mercado internacional é agora visto como uma combinação complexa de uma infinidade de produtos, tecnologias e organizações, que estão constantemente a inovar para sobreviver e distanciar-se da concorrência. As teorias modernas alargam o espectro dos seus estudos, ultrapassando a noção de que os custos de produção são os únicos determinantes. A habilidade para adaptar a novos mercados, tanto aos consumidores como à concorrência, é um factor de extrema importância para os estudos mais recentes, na definição de abordagens inovadoras e para determinar quem é bem sucedido e quem fracassa.⁸

Em resumo, as economias de escala cresceram e a magnitude do comércio internacional atingiu uma proporção sem precedentes. Consequentemente, as teorias sobre internacionalização tiveram de acompanhar esta escalada. As decisões com que se deparam as organizações, na actualidade, requerem a mobilização não só de capital mas também de tecnologia, meios humanos e *know-how* para adaptar a países com vantagem competitiva, que permitam as organizações responder às exigências do mercado.

É no contexto descrito que se revelou necessário para as nações assumirem o controlo do comércio internacional e proteger as suas próprias economias.

A integração económica envolve acordos ou tratados entre países para estabelecer as ligações entre o movimento de bens, serviços e factores de produção. Estas ligações podem ser fracas ou fortes, consoante o nível de integração. Os níveis de integração incluem: áreas de comércio livre; união de alfândegas; o mercado comum e união económica total. As vantagens da integração económica prendem-se com a criação de trocas comerciais, economias de escalas, aperfeiçoamento das condições de troca, redução dos monopólios de poder e promover e facilitar a comunicação intercultural. Contudo, também se apontam algumas desvantagens à integração económica. Acima de tudo, podemos apontar como principal desvantagem a possibilidade de os acordos levarem à deterioração das economias não-membro, uma vez que condicionam os termos de troca e a diversidade do comércio. Em adição, corre-se o risco de os intervenientes não beneficiarem de igual modo do acordo. O maior impedimento à integração económica é o nacionalismo. Existe uma forte resistência em render a autonomia e conduta própria de cada país à cooperação. O exemplo mais bem sucedido de integração económica é a UE, que tem sido eficaz a abolir barreiras ao comércio internacional livre de bens, serviços e factores de produção, entre países membros. Adicionalmente, a UE implementou uma moeda única e estabeleceu o banco central, medidas que constituem os requisitos fundamentais para uma união económica. No

⁸ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999



outro lado no Atlântico, no continente norte-americano, a NAFTA (*North American Free Trade Agreement*) tem vindo a trabalhar na direcção de uma união económica hemisférica. Existe uma série de alianças regionais em África, América Latina e Ásia que apenas atingiram os níveis mínimos de integração. Dificuldades políticas, baixos níveis de desenvolvimento e problemas de natureza coesiva são apontados como os principais impulsionadores do fracasso da integração económica. Porém, muitos países nestas áreas têm vindo a aperceber-se que esta pode bem ser a única forma de florescer num mundo cada vez mais competitivo⁹.

O processo: preparação da entrada no mercado e implementação da estratégia

Segundo CZINKOTA, RONKAINEN e MOFFETT, para preparar uma estratégia de abordagem a mercados internacionais com eficácia, é fundamental desenvolver uma pesquisa aprofundada do mercado onde se vai actuar e dos termos do comércio internacional. O objectivo primordial é conhecer o território onde se vai actuar e compreender o ambiente e as pessoas. É urgente que os gestores conheçam a cultura do país de destino, façam uma pesquisa geográfica (características do território, demografia, condições climáticas, recursos naturais), compreendam o sistema político-legal e os níveis de estabilidade e sejam conscientes das diferenças nas estruturas sociais e língua.

Restrições de tempo, recursos naturais e recursos humanos especializados são os principais impulsionadores do estudo de mercado internacional. Para que este seja realmente exacto, as organizações devem desenvolver um estudo planeado e organizado, de modo a explorar melhor as oportunidades e enfrentar as ameaças do mercado externo com sucesso. Esta pesquisa deve estar directamente ligada com o processo de tomada de decisão.

Desenvolver um estudo de mercado à escala internacional difere muito do estudo feito a nível doméstico, na medida em que o ambiente – que determina quão eficaz é a aplicação dos meios, técnicas e conceitos – é diferente do país de origem. Em adição, os agentes da internacionalização também têm de lidar com obrigações, taxas de câmbio e documentação internacional, com um número muito maior de factores para coordenar e um novo tipo de concorrência. Quando as organizações não estão informadas das diferenças culturais que afectam o comportamento dos consumidores ou dos distintos ambientes dentro dos mercados estrangeiros, a necessidade de desenvolver um estudo de mercado torna-se particularmente importante. Os objectivos do estudo são determinados com base na missão, no nível de competências internacionais e no plano de negócio. Estes objectivos permitem definir/identificar os requisitos da informação.

Devido à escassez de recursos, as organizações, quando começam na sua incursão internacional, devem apoiar-se em dados já recolhidos. Estes são os dados ditos secundários, que são disponibilizados pelos governos, organizações internacionais,

⁹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business* – 5th Edition, 1999

directores das organizações e associações comerciais. Para uma pesquisa mais elaborada e exacta, pode vir a ser necessário recolher informação primária, através do recurso a entrevistas, inquéritos, observação do comportamento, experimentação de técnicas de pesquisa ou grupos. Para garantir a continuidade e acessibilidade da informação por parte da administração e funcionários, torna-se necessário a criação de uma base de dados. Este é um sistema que permite uma recolha, análise e relatório continuados de dados para a tomada de decisão. Dados recolhidos através da monitorização ambiental, os estudos de Delphi e recriação de possíveis cenários são ferramentas que permitem a organização preparar para o futuro.

Tal como referi anteriormente, um conhecimento geográfico é um dado indispensável para o estudo de mercado, sem o qual é difícil garantir a tomada de decisões adequadas. Permite perceber a localização de diferentes tipos de actividades económicas e as transacções que fluem para lá das fronteiras nacionais, disponibiliza uma análise dos factores naturais e humanos, que influenciam os padrões de produção e consumo de maneira diferente por todo o mundo. Ajuda a explicar e perceber o motivo pelo qual os padrões de troca e comércio evoluem ao longo do tempo, pelo que também coloca ao dispor dados para compreender como será o futuro. A geografia, antes considerada um inventário descritivo apenas útil para preencher espaços brancos em mapas, é hoje em dia uma abordagem analítica que utiliza métodos científicos para responder a questões importantes. Os gregos clássicos, os árabes medievais, os descobridores europeus, pensadores americanos do século XX organizavam o conhecimento sobre geografia das mais diversas formas. Na actualidade, contudo, a geografia tornou-se mais uniformizada e familiar, focando em cinco aspectos fundamentais: *location* (a localização determina a vantagem competitiva de um país relativamente ao seu posicionamento em relação ao fornecedores, mercado e concorrentes), *place* (elementos geológicos que incluem características do terreno, recursos hídricos, clima, solo, população, ambiente social), *interaction* (analisa o modo como todos os factores que caracterizam o local interagem e como evoluem com o passar do tempo), *movement* (considera como se relacionam entre si os diferentes lugares, no que concerne a comunicação, transporte e movimento de pessoas, bens, tecnologia e informação) e *region* (permite definir grupos de lugares, que se aproximam pelas características que têm em comum)¹⁰.

O ambiente político-legal, tanto no país de origem como no país de destino, também influencia de maneira crucial o processo de internacionalização. O entendimento e cumprimento deste ambiente são requisitos mandatários para vingar. Para evitar eventuais problemas resultantes de alterações no ambiente político-legal, é essencial que as organizações se antecipem e desenvolvam estratégias para ultrapassar esses problemas. Assim, se evitam surpresas desagradáveis que levam a que as decisões sejam controladas pela situação, quando deveria ser ao contrário. Os governos afectam a

internacionalização através de legislações e regulações, que tanto podem apoiar como inibir as transacções comerciais. Um exemplo é o caso de sanções de exportação ou embargos a mercadorias, que são impostas para alcançar objectivos das políticas internacionais. Em simultâneo, restrições de exportação podem ser usadas como medidas de protecção nacional. As nações também podem regular o comportamento do comércio internacional através do estabelecimento de *standards* relacionados com subornos e corrupção, boicotes e restrições à concorrência. Através de medidas como expropriação ou confisco, os governos expõem as organizações ao risco internacional. A administração tem, neste sentido, o dever de estar atento a este risco e tem que alertar para novos desenvolvimentos. Existem inúmeros serviços do sector privado para descobrir situações de risco. No caso de perdas, as organizações podem recorrer a seguros ou medidas jurídicas. Porém, o recurso a tribunais é, em geral, um processo demorado e não cobre a totalidade das perdas. As organizações devem ser conscientes de que os sistemas legais e políticos são diferentes de país para país. A diferença mais sonante é entre sistemas de *code law*, em que o código civil abrange o sistema por completo, e sistemas de *common law*, como os EUA onde a lei é baseada numa constituição, tradições, costumes e antecedentes. Os gestores também devem ter em atenção as relações políticas internacionais, acordos e tratados. Alterações nas relações internacionais e nas leis podem significar o aparecimento de oportunidades lucrativas ou ameaças ao sucesso da organização no mercado externo.

Uma vez concluído o estudo de mercado, a organização dispõe já de dados importantes, como os acima referidos, que a permitem agora entrar no mercado internacional com uma menor margem de risco. Contudo, as organizações não se tornam experientes do dia para a noite, bem pelo contrário, é progressivamente que atingem experiência no processo de internacionalização¹¹.

A necessidade de internacionalizar é catapultada por diferentes factores motivadores. Essas motivações podem ser proactivas ou reactivas. Motivações proactivas são resultado de estilo de gestão agressivo e que toma iniciativa, ao passo que as motivações reactivas são respostas defensivas para reagir às mudanças e pressões do ambiente externo. As organizações motivadas de maneira proactiva têm melhores hipóteses de serem bem sucedidas no panorama internacional.

Ao entrar no mercado externo, as organizações defrontam-se com inúmeros problemas e desafios, que podem variar entre falta de informação, mecânica ou documentação. Para lidar com estes entraves, que surgem na fase inicial, as organizações podem recorrer à assistência por parte de intermediários ou facilitadores. Intermediários participam de forma directa no processo, ajudando a lidar com pormenores de documentação, financiamento ou distribuição, a conhecer os fornecedores e os consumidores. Deste

¹⁰ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M.; adaptado de BAERWALD, J. - **Geographical Perspectives on International Business**, 1996

¹¹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

modo, também são importantes peças para definir estratégias de médio e longo prazo. Os intermediários são profissionais ou empresas especializadas exteriores à organização. Facilitadores internacionais não participam directamente nas transacções, contudo contribuem com conhecimento e informação. Cada vez mais, esta função vem sendo desempenhada por grupos do sector privado, tais como, associações industriais, bancos, consultores e contabilistas, podendo igualmente ser prestada por universidades e autoridades governamentais, federais, estatais ou locais.

Segundo CZINKOTA, RONKAINEN e MOFFET, a globalização tem-se transformado num tópico fundamental para a estratégia internacional desde dos anos noventa. Variadas forças, internas e externas, levam as organizações a globalizar e a abordagem a novos mercados não é necessariamente estandardizada. Os gestores podem, com efeito e ocasionalmente, utilizar conceitos e abordagens-padrão, mas a sua actuação será sempre baseada na adaptação aos gostos do mercado-alvo. Neste contexto, a nível interno, deve-se garantir que toda a rede da organização, espalhada pelo mundo, esteja preparada para lançar produtos e programas globais, com a mesma facilidade que o fazem nos mercados locais. Os gestores ingressam na planificação da estratégia que melhor se adapta às realidades do mercado abordado. Na formulação da estratégia global para o ramo de negócio escolhido, os gestores têm de optar por abordar um segmento de mercado ou explorar múltiplos segmentos, onde a organização tenha uma vantagem competitiva. Para o processo de implementação iniciar, é condição *sine qua non* compreender a estratégia central da organização (i.e., em que ramo de negócio se está a investir). Após a implementação, serão inevitáveis eventuais ajustes à estratégia inicial, o que poderá vir a resultar na redefinição do ramo de negócio.

É no contexto desta realidade globalizada que a máxima “*think globally, act locally*” (figura 1: exemplo da McDonald’s – componentes globais de um Big Mac na Ucrânia) torna um princípio orientador de extrema importância, tanto no que diz respeito aos consumidores como à motivação da própria empresa. As organizações possuem algumas opções de escolha, quando se fala em estratégias de entrada em mercados externos. Tais estratégias podem ser classificadas de acordo com o grau de controlo que elas oferecem. Maior controlo para uma organização pode ser interessante, porém, pode significar também, mais riscos, mais investimentos e maior comprometimento por parte da empresa¹². É interessante notar que, geralmente, as empresas combinam mais de uma estratégia. As estratégias são: exportação-importação, acordos contratuais (licenciamento, *franchising*, contratos de manufactura), investimentos internacionais directos (*joint ventures*, controlo total de subsidiária e alianças estratégicas).



figura 1: "The global components of a Big Mac in Ukraine", adaptado de CZINKOTA RONKAINEN & MOFFETT, 1999

A seguir são apresentadas e caracterizadas as possíveis estratégias de internacionalização utilizadas pelas organizações, as suas vantagens e desvantagens.

Exportação Segundo CERCEAU e LARA¹³, inicialmente, a exportação era a estratégia mais comum para abordar o mercado internacional. Trata-se da mais clássica estratégia de internacionalização e é sempre uma alternativa interessante para pequenas empresas. As organizações que utilizam esta estratégia para atingir o mercado externo podem optar por uma de três opções: a exportação indirecta, exportação cooperativa e a exportação directa.

Exportação indirecta dá-se quando a empresa vende os seus produtos no mercado externo, através de um intermediário, uma empresa de exportação, por exemplo, situada no mercado de origem da empresa. Como vantagem, a exportação indirecta oferece um contacto rápido da empresa com o mercado externo. Poucos riscos são envolvidos, porém, o compromisso da empresa, por ser relativamente pequeno, leva à falta de controlo sobre a comercialização dos seus produtos no mercado externo. Apesar

¹² KOTABE, M.; HELSEN, C. - *Global Marketing Management*, 1998

¹³ CERCEAU, J.; LARA, J. - *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*



disso, a exportação indirecta é considerada uma importante maneira de penetração em mercados desconhecidos.

A segunda opção, a exportação cooperativa, ocorre quando uma empresa exportadora utiliza a rede de canais de distribuição de outra empresa local ou estrangeira, para vender seus produtos no mercado externo. O *piggyback* (“...is riding on the back of something else. To piggy-back, or to take a piggyback ride, is to ride on someone's back or shoulders”¹⁴) é um dos exemplos de exportação cooperativa mais utilizados e, caracteriza-se como uma inovação na distribuição internacional. Os estudos de KEEGAN e GREEN sugerem que o sucesso desta estratégia exige que as linhas de produtos distribuídas se complementem, que contenham apelo para o mesmo tipo de consumidor e que, obviamente, não sejam concorrentes entre si¹⁵. Ao utilizar esta estratégia, a organização não faz grandes investimentos e possui mais controlo sobre os seus produtos no mercado externo do que se utilizasse a exportação indirecta.

Na exportação directa, por sua vez, a organização estabelece o seu próprio departamento de exportação e vende os seus produtos através de um intermediário, situado no mercado externo. Exportação directa traz como vantagem um maior controlo sobre o produto, por parte do exportador. Os lucros são mais significativos se comparados à exportação indirecta e há, ainda, a possibilidade de construção de uma rede própria de distribuição no mercado externo. Entretanto, as responsabilidades da empresa, os recursos humanos, financeiros e as burocracias jurídico-legais envolvidas no processo, são maiores¹⁶.

A organização, ao tornar-se mais sofisticada e experiente no comércio internacional, atinge um novo patamar de internacionalização, o que lhe proporciona reconhecida credibilidade internacional.

Licenciamento

Licenciamento é uma estratégia de entrada e de expansão no mercado global bastante utilizada, que envolve o estabelecimento de um contrato entre uma licenciadora, que oferece a propriedade de um bem a uma organização - a licenciada - em troca do pagamento de *royalties* (“... é uma palavra de origem inglesa que se refere a uma importância cobrada pelo proprietário de uma patente de produto, processo de produção, marca, entre outros, ou pelo autor de uma obra, para permitir seu uso ou comercialização.”¹⁷), de taxas de licenciamento ou alguma outra forma de remuneração. *Know-how*, marcas, patentes, tecnologia e processos produtivos são exemplos do que pode ser licenciado.

O licenciamento caracteriza-se como uma maneira lucrativa de penetração em mercados externos, especialmente por não exigir o comprometimento de muito capital por parte

¹⁴ Definição retirada de <http://en.wikipedia.org>

¹⁵ KEEGAN, W.; GREEN, M.; - *Princípios de Marketing Global*, 1999

¹⁶ CERCEAU, J.; LARA, J. - *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*

do licenciador, principalmente se se tratar de pequenas empresas. Quando comparado à exportação, o licenciamento assume uma vantagem importante pois permite atingir mercados que possuem barreiras comerciais. As empresas, que utilizam esta estratégia, ficam menos expostas às instabilidades político-económicas nos mercados externos. Porém, o licenciador pode correr os riscos das oscilações na taxação dos *royalties*, já as demais incertezas são absorvidas pelo licenciado.

De acordo com KEEGAN e GREEN, a grande desvantagem desta estratégia é que o licenciado de hoje pode torna-se o concorrente de amanhã. É importante que licenciador e licenciado possuam uma boa integração, para que problemas de relacionamento entre ambos sejam evitados¹⁸.

Franchising No *franchising*, o franqueador dá ao franquiado o direito de utilização do conceito do seu negócio, incluindo planos de marketing, manuais, padrões e procedimentos e monitorização da qualidade, em troca do pagamento de *royalties*. A principal vantagem é o facto de o franqueador poder obter lucros através de uma fórmula de negócio de sucesso, com um mínimo de investimento. Como os lucros do franquiado estão directamente ligados aos seus esforços, estes devem estar sempre bem motivados. Além disso, o conhecimento que eles possuem do mercado local é importante para o franqueador. As operações padronizadas reduzem custos, promovem a eficiência nas operações e proporcionam reconhecida credibilidade internacional, conforme avaliam BOONE e KURTZ¹⁹. Assim como no licenciamento, os riscos político-económicos para o franqueador são limitados. Porém, ele corre o risco de perder ou de possuir pouco controlo sobre as operações dos franquiados, que podem, futuramente, tornar-se seus concorrentes.

Contrato de manufactura O contrato de manufactura pode ser entendido como um acordo estabelecido entre uma empresa estrangeira – contratante - e uma local – contratada - no qual se estabelecem os termos para que a empresa local produza parte ou a totalidade do produto da empresa estrangeira. Utilizando-se esta estratégia, não são necessários elevados investimentos de capital e recursos por parte da empresa estrangeira, esta não se expõe a grandes riscos político-económicos e as estratégias de marketing do bem produzido continuam sob sua responsabilidade. Algumas características são tidas como fundamentais para uma empresa contratada:

- Ter flexibilidade e estar integrada à filosofia do *just-in-time*;

¹⁷ Definição retirada de <http://pt.wikipedia.org>

¹⁸ KEEGAN, W.; GREEN, M.; - **Princípios de Marketing Global**, 1999

¹⁹ BOONE, L.; KURTZ, D. - **Contemporary Marketing Wired**, 1998



- Ser hábil para alcançar padrões de qualidade e implementar o TQM (*Total Quality Management* ou gestão de qualidade total, que é uma “... *estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais.*”²⁰);
- Ser sólida financeiramente;
- Ter condições de ajustar-se às mudanças repentinas do mercado;

Também neste caso, a grande desvantagem é a possibilidade de a empresa contratada tornar-se um futuro concorrente. Países com heranças de problemas trabalhistas, maus tratos aos trabalhadores e pagamento de baixos salários podem gerar problemas sérios para a empresa contratante, conforme destacam²¹.

Joint ventures

Para muitas organizações que pretendem expandir as suas operações ao mercado global, as *joint ventures* constituem uma opção interessante, especialmente em se tratando de mercados emergentes. Trata-se de uma forma de investimento internacional directa, com uma participação em mercados estrangeiros mais extensa do que nas exportações e no licenciamento.

Este conceito implica que a empresa estrangeira concorda em dividir lucros e outros recursos com um parceiro, no intuito de estabelecer uma nova empresa no mercado-alvo. Segundo avaliam KOTABE e HELSEN, esses parceiros são, tipicamente, empresas locais, mas também podem ser empresas governamentais, outras empresas estrangeiras ou mesmo um mix de empresas locais e estrangeiras. Em países nos quais o governo proíbe o controlo accionário estrangeiro, as *joint ventures* apresentam-se como uma boa alternativa²².

Dependendo dos riscos, três formas de parceira podem ser estabelecidas:

- Parceria maioritária - uma das empresas é dona de mais de 50% da nova empresa;
- Parceria minoritária - uma das empresas é dona de menos de 50% da nova empresa;
- Parceria meio a meio - as empresas são donas em igual proporção da nova empresa.

Conforme sugerem KEEGAN e GREEN, a vantagem desta estratégia, na qual os sócios compartilham a posse, é a divisão dos riscos e a capacidade de combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de produção²³. O potencial retorno que das empresas costuma ser bastante atraente, além disso há, ainda, um maior controlo em relação às operações dos sócios. Essa parceria entre empresas pode significar muito mais que divisão de lucros, pode também

²⁰ Definição retirada de <http://pt.wikipedia.org>

²¹ KOTABE, M.; HELSEN, C. - *Global Marketing Management*, 1998

²² KOTABE, M.; HELSEN, C. - *Global Marketing Management*, 1998

implicar a divisão terras, recursos naturais, pessoal especializado em leis locais, cultura e política do país, acesso a redes de distribuição, contactos pessoais com fornecedores e com o governo, entre outros. Alguns pontos são fundamentais para que se garanta o sucesso da *joint venture*, dentre os quais:

- A escolha do melhor parceiro para o estabelecimento do negócio;
- O estabelecimento de objectivos claros desde o começo do acordo; e,
- A redução das diferenças culturais entre os parceiros;

Porém, de entre as desvantagens deste tipo de estratégia estão os elevados custos incorridos com questões de controlo e coordenação, que surgem quando se trabalha com sócios. Os problemas relativos a diferenças culturais podem também constituir um grande desafio. Dessa forma, as *joint ventures* devem ser cuidadosamente planeadas e a comunicação entre os sócios a melhor possível, para que não haja dissolução do negócio.

Controlo total da subsidiária (controlo accionário)

Em muitas situações, as organizações que querem expandir as suas actividades para o mercado global preferem ter o controlo total das operações. Segundo KOTABE e HELSEN, as organizações têm, nesse caso, uma de duas opções: a aquisição de uma planta já existente no mercado-alvo, ou começar um novo negócio, iniciando as operações da nova empresa desde o seu ponto de partida, que é a chamada *Greenfield Operation*²⁴.

A adopção desta estratégia exige maior comprometimento de capital e trabalho de gestão, porém oferece um meio mais completo para a participação num mercado estrangeiro. KEEGAN e GREEN mostram que as organizações podem passar da estratégia de licenciamento e *joint venture* para o controlo accionário, a fim de conseguir uma expansão mais rápida no mercado, maior controlo e maiores lucros²⁵.

A desvantagem deste tipo de estratégia é o alto investimento e comprometimento exigidos para a realização do negócio. As responsabilidades da empresa-mãe são bastante elevadas. Soma-se a isso o facto de a organização estar muito mais exposta às oscilações político-económicas e aos problemas culturais no mercado externo. É sugerido, como alternativa, que a organização proporcione alguns benefícios para o mercado-alvo escolhido. Esta situação poderia verificar-se na contratação de mão-de-obra local, no patrocínio de eventos culturais e desportivos, no desenvolvimento de marcas locais, no apoio a programas educativos e sociais. Tais medidas poderiam traduzir-se em boas relações com a sociedade local.

A opção pela aquisição de uma empresa já estabelecida no mercado local é fundamentada em várias razões, sendo a principal delas o acesso rápido ao mercado alvo. Para quem chega ao mercado tardiamente é uma possibilidade de acesso a marcas

²³ KEEGAN, W.; GREEN, M.; - **Princípios de Marketing Global**, 1999

²⁴ KOTABE, M.; HELSEN, C. - **Global Marketing Management**, 1998

²⁵ KEEGAN, W.; GREEN, M.; - **Princípios de Marketing Global**, 1999

já estabelecidas, a canais de distribuição e a tecnologia. A aquisição, embora possa representar uma vantagem adicional e evitar problemas de comunicação e conflitos de interesses, possui a difícil tarefa de integrar a empresa compradora na adquirida. Deve-se considerar, ainda, que muitas vezes as melhores empresas do mercado local não têm interesse neste tipo de negócio ou empresas concorrentes podem já estar tentando algum acordo, o que pode gerar um ambiente de disputa.

A opção de iniciar um novo negócio do nada, através da *Greenfield Operation*, possibilita à organização maior flexibilidade em variadíssimos aspectos, tais como, recursos humanos, suprimentos, logística, *layout* da nova planta e tecnologia de produção. Além disso, não há necessidade de integração entre organização compradora e organização comprada.

A empresa-mãe pode, em alguns casos, contar com o apoio do governo local, através de um pacote de benefícios que variam entre isenções fiscais e o terreno para a construção da nova planta. Todavia, os riscos são enormes, já que são necessários elevados investimentos de capital, de recursos e de tempo²⁶.

Alianças Estratégicas

As alianças estratégicas podem ser entendidas como uma coligação entre duas ou mais organizações, para alcançar objectivos significativamente estratégicos, que são igualmente benéficos a todas as partes envolvidas. A principal razão para o aparecimento de tais alianças é o facto de muitas organizações hoje, não possuírem mais capacidade de desenvolver, sozinhas, toda sua tecnologia.

O grau de sofisticação das alianças estratégicas varia entre um simples licenciamento e uma rede complexa de interligações entre organizações. Esta variação vai depender das habilidades trazidas por cada empresa. Grande parte das alianças feitas por indústrias *high-tech* (tecnologia de ponta) é baseada em troca de tecnologia. Dado o elevado custo para o desenvolvimento de novos produtos, essas alianças possibilitam às empresas aprenderem e desenvolver novas tecnologias e produtos, de maneira mais eficiente e por um menor custo.

Algumas alianças envolvem também a troca de bens de marketing já estabelecidos e recursos, tais como canais de distribuição, marcas, processos de operação e logística. Marcas globais, já bem estabelecidas, poderiam ser combinadas e distribuídas, através dos canais de escoamento das organizações envolvidas, o que faria com que esses produtos estivessem presentes em um maior número de pontos de venda.

Existem quatro razões fundamentais para formação de alianças estratégicas: a defesa, que envolve empresas líderes do ramo de negócio, que pretendem defender essa posição; o emparelhamento, na qual as empresas não são líderes do seu ramo de negócio e estabelecem uma aliança para atingirem uma vantagem competitiva; permanecer, constituída por empresas que estabelecem alianças simplesmente para

²⁶ CERCEAU, J.; LARA, J. - *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*

permanecerem no negócio, apesar da divisão da empresa em questão não ser a mais importante para o portfólio da companhia; e a reestruturação, na qual a empresa, em pior situação, tenta reestruturar um negócio que não é o seu principal e no qual também não possui uma posição de liderança. Geralmente, a empresa mais forte acaba comprando a unidade de negócios da empresa mais fraca²⁷. Obviamente não há uma fórmula mágica que garanta o sucesso de alianças estratégicas entre organizações. Porém, segundo alguns estudos, os pontos a seguir foram detectados em casos de sucesso:

- Deve haver autonomia e flexibilidade: autonomia acelera a tomada de decisão e flexibilidade acelera os ajustes às mudanças do mercado;
- Alianças entre parceiros fortes e fracos raramente funcionam;
- *Equal ownership*: se a empresa pertence às duas partes na mesma proporção, 50% para cada lado, os parceiros serão igualmente preocupados com o sucesso alheio. Ambos terão os mesmos ganhos e vantagens caso o negócio prospere.

Destaca-se, ainda, que alianças estáveis possuem o comprometimento e o suporte por parte do topo de ambas as empresas-mãe e, a existência de gestores fortes são um ponto-chave para o sucesso. Alianças entre parceiros que possuem algumas afinidades em termos de produtos, mercado e/ou tecnologias, que tenham culturas similares e com experiências em empreendimentos anteriores tendem a tornar-se mais viáveis. Para concluir, se ambos partilharem uma visão dos objectivos e dos benefícios que seja mútua, o negócio terá boas hipóteses de ser bem sucedido²⁸.

O sector dos serviços

O sector dos serviços tem vindo a crescer no panorama internacional. Deve ser considerado à parte do comércio de bens, pois já não é um simples complemento a este sector e até é mais frequente verificar-se uma situação de competição directa ou mesmo a situação inversa, hoje em dia. Os atributos dos serviços, tais como intangibilidade, sensibilidade cultural, *custom design* e perecibilidade, fazem do cenário internacional do sector dos serviços uma realidade muito complexa. Na actualidade, os serviços têm um papel de extrema importância na economia global. O crescimento da internacionalização e da competição neste sector ultrapassa o crescimento no sector dos bens, e é provável que este desfasamento venha a acentuar-se no futuro. Ainda que um nunca venha a substituir o outro, o sector dos serviços será sempre um importante factor na definição da vantagem competitiva dos mercados internacionais. Segundo CZINKOTA, ROKAINEN e MOFFET, as empresas de serviços que actuam apenas em mercados locais devem considerar expandir internacionalmente. Padrões históricos mostram que se tornaram

²⁷ KOTABE, M.; HELSEN, C. - *Global Marketing Management*, 1998

²⁸ CERCEAU, J.; LARA, J. - *Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica*



quase obsoletas as situações em que as empresas de serviços seguem os fabricantes de bens, fazendo com que os serviços *stand-alone* sejam cada vez mais influentes no comércio mundial. É neste sentido que os gestores devem avaliar a sua vulnerabilidade à concorrência para melhor explorar as oportunidades de penetrar um mercado externo²⁹.

Recursos Humanos

Uma organização é, no fundo, a soma dos seus recursos humanos.

Para recrutar e manter um conjunto de profissionais eficiente para cada função dentro da organização é necessário: o planeamento e distribuição de pessoal, actividades de formação, decisões de compensação e atenção às relações entre os funcionários e a gestão de topo³⁰. O desafio maior em constituir uma equipa qualificada e eficiente está em decidir se a organização recorrerá a profissionais locais, a profissionais do país abordado ou, ainda, de um terceiro país. Nas etapas iniciais da internacionalização, o recrutamento deve ser externo, de modo a garantir uma maior proximidade ao mercado abordado. Mais tarde, e já numa fase de amadurecimento no mercado global, pode-se considerar a escolha de profissionais internos à organização para serem transferidos para a rede internacional. Se se optar pela transferência de gestores, os critérios de selecção devem focar competências e características pessoais e facilidade de adaptação. As políticas devem também contemplar a possibilidade de compensação ou progressão na carreira dos candidatos seleccionados para desenvolver o seu trabalho fora de seu país. Ao mesmo tempo, a organização tem obrigação de estar atenta à necessidade de formação e desenvolvimento de competências dos gestores locais. Os recursos humanos não devem ser vistos apenas como um recurso a ser comprado. Cada vez mais, o factor humano é tido em conta pelos gestores na tomada de decisão e na definição de objectivos o médio e longo-prazo. Mudanças dramáticas a nível organizacional, neste contexto, permitiram sublinhar a posição dos trabalhadores e aumentar a produtividade. Os trabalhadores contratados são normalmente pessoas locais, assim como os sindicatos que os representam. Quando trabalhando numa multinacional, as suas preocupações mais urgentes são segurança e benefícios. Os sindicatos, neste contexto, têm a responsabilidade de cooperar além fronteiras visando a equidade de benefícios para todos os trabalhadores de uma mesma organização espalhada pelo mundo.

Mecanismos de controlo

Seguidamente, discutir-se-ão as estruturas e mecanismos de controlo necessários para implementar a estratégia. Estes elementos definem as relações entre as unidades da organização e disponibilizam os canais através dos quais essas relações se desenvolvem. As organizações internacionais podem escolher de entre uma vasta variedade de estruturas de controlo, adequadas não só para organizações domésticas que operam em

²⁹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999

³⁰ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999



exportação *ad hoc*, mas também para corporações internacionalmente estabelecidas. A escolha dos mecanismos de controlo depende, fortemente, do grau de internacionalização, da diversidade das actividades no exterior e da importância relativa do produto, localização, funções e dos consumidores envolvidos no processo³¹. Outro factor determinante é o grau de poder da organização-mãe sobre as várias unidades. Mesmo as subsidiárias com um desempenho eficaz devem ser revisitadas periodicamente para garantir o *feedback* por parte destas, fornecendo constantemente informação sobre o modo como a subsidiária conduz as suas operações a nível interno. Adicionalmente, as funções do controlo assumem grande preponderância para as multinacionais devido à elevada variabilidade na *performance* de cada unidade, resultante dos ambientes locais divergentes e da necessidade de reconciliar os objectivos locais com os da organização. Ao mesmo tempo que é importante garantir a autonomia das unidades em cada país, de modo a que respondam melhor às necessidades do mercado local, é também fundamental assegurar a cooperação entre as várias unidades, otimizando a eficácia corporativa. O controlo pode ser exercido através de meios burocráticos, que implicam relatórios e avaliações formais das unidades com base nos dados recolhidos, ou meios culturais, em que as normas e valores são compreendidos pelos indivíduos e pelas entidades que formam a organização, de forma global. Nos EUA as corporações internacionais são, tipicamente, mais dependentes dos controlos burocráticos, enquanto as organizações multinacionais em outros países, nomeadamente na Europa, controlam as operações através de mecanismos informais, dependendo menos das restrições formais³². A implementação dos mecanismos de controlo requer elevada sensibilidade às dimensões do comportamento humano, à cultura e ao ambiente. As avaliações devem basear-se mais na *performance* de cada unidade do que nos caprichos do mercado. Simultaneamente, as entidades devem ser julgadas apenas segundo factores sobre os quais tenham o mínimo de controlo. Na figura apresentada, pode analisar-se como as principais corporações internacionalmente bem sucedidas lidam com o controlo organizacional. Conclui-se que é utilizada uma enorme variedade de abordagens para conseguir um equilíbrio sustentável entre controlo e atenção às condições do mercado local.

Internacionalização de PMEs

Segundo alguns autores, não existe ainda uma teoria verdadeiramente completa sobre a internacionalização, que englobe a actuação das pequenas e médias empresas. As teorias clássicas sobre internacionalização supõem mesmo que as pequenas empresas raramente se internacionalizam ou, pelo menos, no entender de GRANDINETTI e RULLANI (1994), fazem-no num grau inferior ao das grandes empresas³³.

Nessa linha de pensamento, restaria às pequenas empresas apenas o mercado local,

³¹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999

³² CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999

deixando os mercados externos para a "elite" das empresas maiores e mais poderosas. Desde a década de 70, e segundo GRANDINETTI e RULLANI, vários estudos têm mostrado que empresas de menor dimensão sobrevivem e prosperam em indústrias e países desenvolvidos e abertos à concorrência internacional.

Tratar-se-á, no entanto, de uma internacionalização menos visível e mais difícil de medir (*the sunk forms of internationalization*), mas nem por isso menos significativa da posição competitiva e da vitalidade inovadora das pequenas empresas na economia moderna.

A razão desta miopia teórica resulta da ambiguidade do conceito de *small firm*, que esconde muitas espécies de empresas, entre as quais: a pequena empresa tradicional que utiliza uma escala e métodos de produção pré-industriais; a empresa de produção flexível mas que depende das empresas grandes (p. ex. a subcontratada, a prestadora de fornecimentos ou de serviços especializados); e a pequena empresa inovadora que dispõe de uma competência exclusiva no seu campo de especialização sendo parte activa de um amplo sistema de divisão do trabalho e de aprendizagem onde se integra. É este terceiro tipo de pequena empresa, cada vez mais comum na actualidade, que faz parte de um amplo sistema de produção onde troca e utiliza o conhecimento relevante, base da sua vantagem competitiva. Este tipo de pequena empresa actua e aprende dentro de uma mais ampla rede de fornecedores e clientes (*the modern network*). A função essencial destas redes é juntar e dividir as diferentes competências, recursos, e capacidades que estão dispersas por inúmeras firmas e países na economia global.

Por isso, para os autores citados, na produção da vantagem competitiva não é importante se uma firma é muito ou pouco internacionalizada. O que realmente importa é o grau de internacionalização do sistema (cadeia de valor) com que a firma está a actuar. Neste sentido, internacionalização não depende das exportações ou do montante de investimento estrangeiro (multinacionalização) mas sim do grau de acesso a essa variedade de competências, de recursos e de capacidades que são distribuídas pelo mercado global. Por outras palavras, e por paradoxal que pareça, uma firma pode ser altamente internacionalizada mesmo sem exportar ou dispor de investimentos no exterior³⁴.

Conclusão

Em suma, o fenómeno de internacionalização, a todos os níveis, tem afectado de forma global a sociedade contemporânea. Apesar de ser um processo complexo e uma actividade difícil de gerir, o mercado internacional abre as portas a muitas oportunidades e desafios lucrativos.

Existem inúmeras teorias sobre o tema, que se depararam com um objecto de estudo em constante mutação, invariavelmente afectado por factores e mudanças quer no

³³ ABRANTES, A. – *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*, adaptado de GRANDINETTI, R.; RULLANI, E. - *Sunk Internationalization: small firms and global knowledge*, 1994

³⁴ ABRANTES, A. – *A internacionalização empresarial numa economia mundializada*



ambiente interno quer no ambiente externo à organização. Este motivo leva a que as teorias existentes não sejam verdadeiramente completas na sua abordagem ou desactualizem rapidamente. Contudo, existem matérias com as quais a totalidade das teorias concorda: o objectivo central do processo é a satisfação do público-alvo e da organização; é necessário um estudo de mercado aprofundado, que envolva a compreensão dos gostos do mercado alvo, o conhecimento das normas político-legais e da cultura do país de destino; o recrutamento de recursos humanos eficientes e a implementação de mecanismos de controlo para avaliar e melhorar o desempenho das diversas unidades. Existem várias estratégias de internacionalização, cada uma adequada aos objectivos e meios ao dispor da organização, quer se trate de uma organização internacionalmente estabelecida ou de uma PME.

Observar as mudanças no ambiente internacional e analisar a melhor forma de incorporá-las na sua missão é a tarefa mais importante dos gestores internacionais. Com efeito, são precisamente as constantes mudanças no ambiente externo e interno que tornam esta actividade tão fascinante e altamente lucrativa.



Marketing internacional

*"Marketing is so basic that it cannot be considered a separate function. It is the whole business seen from the point of view of its final result, that is, from the customer's point of view."*³⁵

*"Exchange is at the heart of marketing. It represents transactions and relationships between consumers and producers, as well as with competitors: the exchange of goods and services, and of value, that occurs among these participants. Reaching and committing the consumer and providing value is the goal of marketing."*³⁶

*"Marketing is a social and managerial process by which individuals and groups obtain what they need and want through creating and exchanging products and value with others."*³⁷

*"Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders."*³⁸

O conceito

Marketing é a actividade mediante a qual uma organização planeia e executa a sua concepção e imagem, o seu produto, o preço, a promoção e a distribuição de ideias, bens e serviços para satisfazer as necessidades dos consumidores e da organização. A sua missão essencial é desenvolver programas que garantam uma vantagem competitiva a longo-prazo e estabelecer a relação e a comunicação entre a organização, os seus recursos e o seu público, garantindo a satisfação de todas as partes. Esta tarefa divide-se em duas fases distintas: a primeira é a fase de definição de mercados-alvo específicos e, a segunda, consiste em gerir o plano de marketing, através da manipulação dos elementos do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação). Independentemente do meio envolvente (localização geográfica, cultura ou mercado-alvo) o objectivo do marketing não varia.³⁹

O marketing é uma função de extrema importância para a actividade de qualquer organização, quer seja ao nível do mercado doméstico ou no domínio internacional.

Do ponto de vista dos mercados internacionais, marketing define-se como *"actividades realizadas para além das fronteiras nacionais"*⁴⁰. Marketing internacional é a disciplina que estuda os aspectos ligados aos negócios internacionais das empresas, considerando não só o fluxo de mercadorias mas também o de serviços, com o objectivo de alocar para

³⁵ Definição de marketing por DRUCKER, P. F. – **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization**, 1991

³⁶ Definição de marketing por KOTLER, N.; KOTLER, P. - **Museum marketing & strategy**, 1998

³⁷ Definição de marketing por KOTLER, P.; AMSTRONG, G. – **Marketing: an Introduction**, 1999

³⁸ Definição de marketing pela *American Marketing Association* adaptada de KOTLER, P.; KELLER, K. L. – **Marketing Management, 12th Edition**, 1996

³⁹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999



estrangeiro o funcionamento da totalidade das actividades de marketing das organizações, sejam estas, estudos de mercado, definição da estratégia de marketing-mix, planeamento ou controlo.⁴¹ Segundo VIANA e HORTINHA, marketing internacional, enquanto actividade, consiste em “ (...) formas como a empresa reage às oportunidades e ameaças que se lhe deparam nos mercados internacionais com características muito diferentes (...) desenvolvendo novas políticas de marketing (...) ou adaptando políticas existentes às necessidades dos consumidores (...) O marketing internacional também está relacionado com a escolha mercados-alvo, a ordem e o momento, bem como a forma de entrada no mercado.”⁴²

Estudo de mercado para o marketing internacional

A análise do mercado-alvo é, como vimos, o primeiro desafio dos agentes de marketing internacional. Nesta fase, a organização procura identificar potenciais mercados e avaliar os já existentes para que, com base nos seus recursos e necessidades, consiga estabelecer prioridades para cada um e expandir de forma selectiva. A organização deve completar a informação recolhida por meios próprios a informação conseguida a partir de fontes de informação secundários, como instituições internacionais (Nações Unidas, Banco Mundial, FMI, OCDE, Eurostat ou OMC), governos e entidades públicas (Ministério da Economia, Instituto Nacional de Estatística, Agência Nacional para o Investimento), empresas de consultadoria, delegações estrangeiras no próprio país (embaixadas, câmaras de comércio, consulados) ou delegações domésticas no país estrangeiro (embaixadas, ICEP), bancos com representações internacionais, associações empresariais (Associação Industrial Portuguesa, Confederação de Agricultores de Portugal) e, ainda, através de universidades e instituições de investigação. A selecção do mercado ou segmento de mercado deve ter em conta três dimensões distintas: física, cultural e económica.⁴³ A dimensão física, cujo impacto tende a diminuir com os avanços tecnológicos, diz respeito aos aspectos geográficos que separam o país de origem do país de destino; a dimensão cultural, posteriormente ilustrada neste trabalho, concerne as diferenças de organização social, linguagem, tradições, valores, crenças, gostos, percepções, estética e costumes, que distinguem as partes envolvidas no processo; e, por fim, a dimensão económica evidencia a distância entre ambientes político-económicos. Na figura seguinte (**figura 2**) podem ser observadas as variáveis que afectam o marketing internacional.

⁴⁰ DIBB et al. - **Marketing: Concepts and Strategies**, 2001

⁴¹ Adaptado de VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002

⁴² VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002

⁴³ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

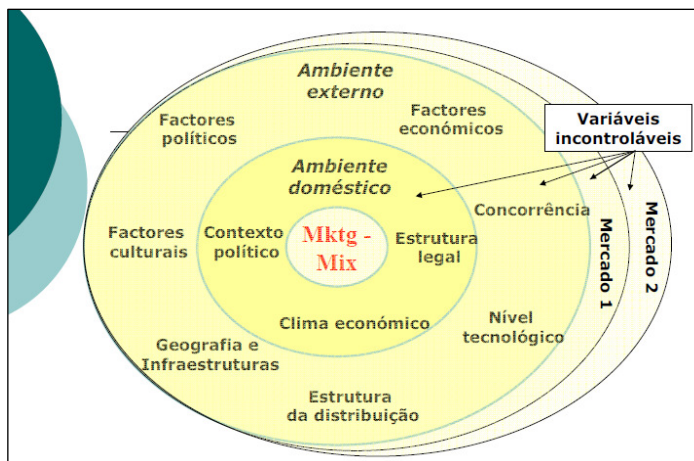


figura 2: Contexto do Marketing Internacional, adaptado de CAETORA & GRAHAM, 2001

O processo de monitorização e análise de mercados estrangeiros desenvolve-se em quatro fases distintas: monitorização preliminar, estimativa do potencial de mercado, estimativa do potencial de vendas e definição do segmento de mercado.⁴⁴ Na primeira fase o estudo analisa o mercado de uma forma global, tendo em conta factores gerais dos países, como população e dos produtos, PIB, produção *per capita*, poder de compra, taxas de importação e exportação, recursos naturais. Os mercados que correspondam aos requisitos estabelecidos pela organização transformam-se em potenciais mercados de actuação. O leque de mercados potenciais passa a mercado com potencial de venda após um estudo da dimensão internacional de cada mercado nacional, tendo em conta índices de procura e oferta e de *input* e *output*. Na terceira fase, de estimativa do potencial de venda, a organização estima qual o lucro esperado a longo-prazo, de cada produto, em cada mercado. Esta análise tem em conta factores como a intensidade e reacção da concorrência, barreiras à entrada no mercado, potencial de compra dos consumidores, vantagem competitiva, compatibilidade, complexidade e comunicabilidade do produto e acesso às redes de distribuição. A etapa final, como vimos, é a definição do segmento de mercado. A organização pode optar por penetrar um só segmento (estratégia de marketing concentrada), vários mercados com características muito semelhantes (estratégia de marketing diferenciada) ou múltiplos mercados com vantagem competitiva, sem que tenham necessariamente características comuns (estratégia de marketing indiferenciada).

Estratégia de marketing-mix

Uma vez concluído o estudo de mercado e escolhido o segmento, o desafio do marketing internacional é decidir se os elementos do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) serão standardizados ou adaptados. Nesta matéria, a estratégia ideal será standardizar o mais possível sem comprometer o objectivo básico da organização:

⁴⁴ ROOT, F. R. – *Entry Strategies for International Markets*, 1994

satisfazer as necessidades e desejos do seu público-alvo.⁴⁵

O sucesso do produto no mercado internacional depende do nível de adaptação ao mercado de destino, da satisfação dos clientes e da diferenciação em relação à concorrência. A adaptação do produto pode implicar uma vasta variedade de mudanças, que vão desde homologação perante as legislações e regulamentos locais, adaptações da embalagem, alteração no método de fabrico, recursos e tecnologias utilizadas.

A política de preços é o único elemento do marketing fonte de receitas para a organização, as restantes são despesas; deve por isso ser usado como um instrumento activo de grande importância para o processo de tomada de decisão.⁴⁶ A definição do preço depende dos objectivos da empresa, dos custos de produção, da concorrência, do comportamento do mercado e de outros factores externos como influências governamentais e inter-governamentais, diferentes moedas e taxas de câmbio e, ainda, os preços mundiais raros (OPEP - petróleo, cotações em bolsas especializadas – diamante, ouro, cobre). A organização pode adaptar os preços através de uma estratégia por indexação, estratégia com base nos custos, estratégia de orientação para o mercado, preços globais ou através de transferência de preços.⁴⁷ A primeira estratégia consiste na definição de preços internacionais por indexação dos preços domésticos, parte do pressuposto que a empresa exporta com carácter permanente e deseja, como tal, obter lucros a longo-prazo e uma quota de mercado importante. Contabiliza, somente, os custos directos de produção, os custos de exportação, parte dos eventuais custos de estrutura e a margem de rendibilidade pretendida, podendo decidir por estabelecer o preço de exportação maior, menor ou igual ao preço doméstico. Já a segunda estratégia, com base nos custos, fundamenta a definição do preço no cálculo das despesas desde a produção até ao consumidor final. Na figura seguinte pode observar-se que nesta estratégia a organização considera um leque muito mais vasto de custos o que pode vir a resultar em preços impraticáveis para o mercado de destino. Neste caso, pode optar-se decidir não exportar para esse mercado, eliminar características dispendiosas do produto, modificar o produto de modo a ser classificado numa categoria de imposto mais baixo, considerar custos variáveis nos produtos apenas para a exportação, correndo contudo o risco de acusação de *dumping*⁴⁸ (*“that is, selling goods overseas for less than in the exporter’s home market, at a price below the cost of production...”*⁴⁹)

⁴⁵ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

⁴⁶ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

⁴⁷ VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional, 2.ª Edição**, 2002

⁴⁸ VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional, 2.ª Edição**, 2002

⁴⁹ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

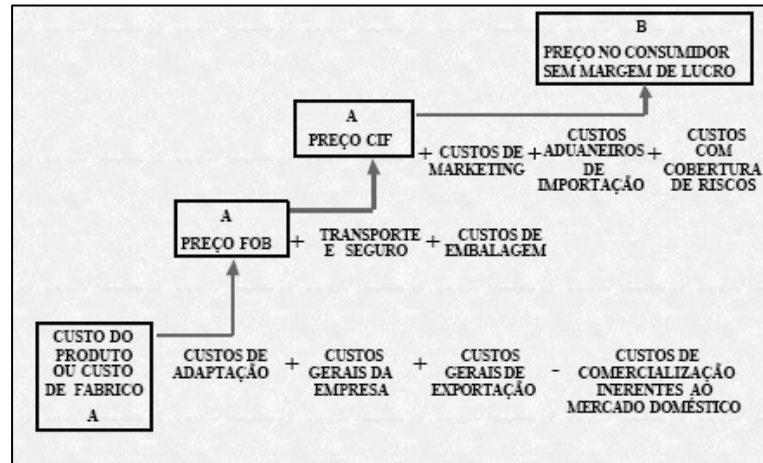


figura 3: Estabelecimento dos preços internacionais fundamentados nos custos, adaptado de <http://www.ensino.uevora.pt/mi/material/aula14.PDF>

A estratégia de orientação para o mercado consiste em definir o preço individualmente para cada mercado onde a organização actua, tendo em conta variáveis como: os objectivos da organização no mercado externo (fidelização, quota de mercado, imagem de marca, ROI – *Return of Investment*); a análise de custos, contemplando todos os que se acrescentam ao custo de produção no país doméstico; a análise das condições do mercado (elasticidade procura/preço) e concorrência (ambiente concorrencial – posição dominante, líder de mercado, concorrência estabilizada ou concorrência caótica – e comportamento da concorrência – cooperativo, adaptativo, oportunista ou predador) e comportamento do consumidor; estrutura do mercado (regulamento dos preços e da concorrência); e, ainda, barreiras no ambiente externo (condições económicas e políticas no país de destino).⁵⁰ A figura 4 ajuda a compreender o processo para a definição de preços utilizando uma estratégia de orientação para o mercado.

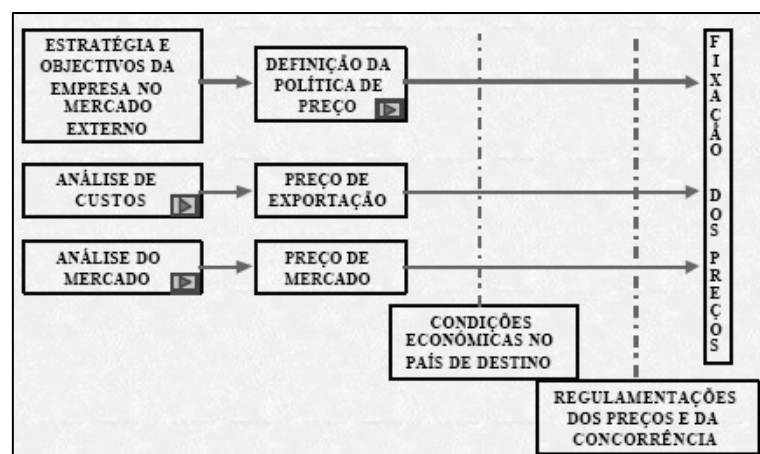


figura 4: Estabelecimento dos preços internacionais utilizando uma estratégia de orientação para o mercado, adaptado de <http://www.ensino.uevora.pt/mi/material/aula14.PDF>

⁵⁰ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - *International Business – 5th Edition*, 1999

A estratégia de estabelecimento de preços globais baseia-se em quatro conceitos fundamentais na tomada de decisão: Etnocentrismo, Regiocentrismo, Policentrismo e Geocentrismo (Modelo ERPG, VIANA e HORTINHA⁵¹). No início da internacionalização, em que a aposta recai na exportação, as organizações tendem a proteger-se, adoptando uma estratégia etnocêntrica de definição de preços, que são iguais ao preço doméstico e o importador cobre os custos de exportação. O Regiocentrismo diz respeito à fase em que o marketing define preços por (macro)região. Quando a organização passa a adaptar os preços às condições de cada país assume uma estratégia policêntrica; as filiais podem ter liberdade para estabelecer preços. A política de Geocentrismo assenta na política de preço único para o mercado internacional, com possibilidade de ajustes às condições locais feitos pelas filiais; nesta situação a organização dá ênfase à standardização. Para concluir as estratégias de definição de preços nos mercados internacionais, resta mencionar a transferência de preços. Esta estratégia consiste no estabelecimento de preços para bens e serviços entre as diferentes entidades da mesma empresa, normalmente entre as filiais e a empresa-mãe e vice-versa.⁵² Existem três métodos no estabelecimento de preços por transferência: transferência ao custo de produção, considera que a produção contribui *per si* para os lucros, através de economias de escala; transferência ao custo de produção e margem de lucro, baseado na ideia que qualquer movimento deve gerar lucros, ainda que seja um método desligado da concorrência; e, por fim, a transferência *“at arm’s length”*, baseado nas condições concorrenciais.⁵³

A política de distribuição é, normalmente, o elemento que mais envolve tomadas de decisão a longo-prazo e implica, adicionalmente, a perda de algum controlo da organização sobre o marketing dos seus produtos. Estes factores tornam a escolha de um canal de distribuição devidamente estruturado e qualificado.⁵⁴ O primeiro passo é definir o *design* do canal de distribuição, termo que se refere à extensão e amplitude do canal. Esta estrutura é definida com base em onze factores, conhecidos como os *11 Cs*: *customers, culture of the market, competition, company objectives, character of the good, capital, costs, coverage, controlo, continuity and communication*.⁵⁵ Uma vez concebido o design básico do canal, o objectivo dos agentes de marketing é preencher as funções disponíveis com os melhores candidatos. A escolha de intermediários de distribuição, para além de aumentar a cobertura da rede de distribuição, aumenta a eficiência, assegura a distribuição física e o armazenamento, facilita pagamentos/créditos, serviços pré e pós-venda e a comunicação (informação e promoção).⁵⁶ Para garantir que os objectivos e desempenho dos intermediários se mantêm congruentes com a sua missão,

⁵¹ VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002

⁵² VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002

⁵³ VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002

⁵⁴ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

⁵⁵ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

⁵⁶ VIANA, C.; HORTINHA, J. - **Marketing Internacional**, 2.ª Edição, 2002



a organização deve motivá-los, tornando a actividade lucrativa para ambos, preparando cuidadosamente os contractos, oferecendo incentivos ou estabelecendo canais de comunicação eficazes e confortáveis, e gerir a relação organização-intermediário, através do apoio do marketing.

O último elemento do marketing-mix é a política de comunicação. O objectivo, do ponto de vista do marketing internacional, é escolher a combinação apropriada de múltiplos canais de promoção, não só do produto, mas acima de tudo da imagem da organização, junto do público-alvo. A escolha dependerá do público-alvo estabelecido, dos objectivos da organização, do produto ou serviço, dos recursos disponíveis e da disponibilidade de meios de promoção no mercado específico⁵⁷. Este é o elemento do marketing-mix mais afectado pela cultura. No capítulo seguinte, aprofundar-se-á a problemática da comunicação no contexto dos mercados internacionais.

⁵⁷ CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999



Cultura e comunicação intercultural: elementos chave para o marketing internacional

Neste capítulo passar-se-á a discutir a importância dos conceitos de cultura e comunicação intercultural para o processo de internacionalização e para a definição de uma estratégia de marketing eficaz a nível internacional. Serão, em primeiro lugar, apresentadas as diversas abordagens ao conceito de cultura, na óptica de autores como Hofstede, Stephen Dahl e Hall, numa perspectiva de compreender a sua complexidade e esclarecer de que forma a cultura influencia fortemente o sucesso das organizações no contexto internacional. Seguidamente, e na mesma linha de pensamento, abordar-se-á o conceito de comunicação intercultural, de forma a explicar o seu papel no processo de internacionalização e na definição da estratégia de marketing.

Cultura

Há vários anos, o estudo da cultura estava reservado aos domínios da sociologia ou antropologia. Presentemente, a globalização dos mercados põe as organizações perante ambientes culturais muito diferentes, o que condiciona os seus conceitos e estratégias, se ambicionarem ter sucesso. Desta forma, poder-se-á afirmar que é inconcebível uma direcção eficaz de um processo de internacionalização impermeável às influências culturais. São muitos os exemplos que acentuam a variedade cultural. Nos países ocidentais, homens e mulheres cumprimentam-se tocando as bochechas, enquanto os homens se saúdam com um aperto de mão. Já em países muçulmanos e na Rússia, os homens cumprimentam-se entre si com um beijo na face. Em culturas latinas, é natural falar sobre assuntos familiares e do foro mais pessoal em situações formais, ao passo que em culturas nórdicas, tanto conversas formais como informais são estritamente sobre assuntos impessoais, como o tempo e o desporto. Negociar no Japão, que se caracteriza por ter uma estrutura organizacional muito familiar, implica processos lentos e muito pormenorizados; ao contrário, nos EUA, onde é valorizada a máxima “tempo é dinheiro”, os negócios processam-se a um ritmo muito rápido. Uma pessoa com catorze anos é considerada um adolescente na Europa, já em muitos países africanos é vista como um adulto. O conceito de família também varia de cultura para cultura. Por exemplo, em países anglo-saxões refere-se somente ao parentesco em primeiro grau: pais e filhos. Pelo contrário, na maioria das culturas latinas, a família abarca o parentesco de segundo grau e até pode incluir pessoas com quem se mantém relações estreitas.

O conceito de cultura pode assumir diversos sentidos consoante a aplicação nos diversos ramos do conhecimento humano, desde a agricultura, a sociologia e filosofia ao ramo das ciências sociais e antropologia. No contexto das ciências humanas, cultura é a “ (...) aplicação do espírito de uma coisa; desenvolvimento dos conhecimentos e das capacidades intelectuais quer em geral, quer num domínio particular (~ especializada: literária, artística, matemática, filosófica); maneiras colectivas de pensar e de sentir; conjunto de costumes, de instituições e de obras que constituem a herança social de uma comunidade ou grupo de comunidades; conjunto das acções do meio que asseguram a

*integração dos indivíduos numa colectividade; conjunto dos conhecimentos de alguém; sabedoria; apuro; elegância.*⁵⁸

Implica, no seu sentido genérico, a existência de valores, comportamentos, artefactos, padrões, crenças, atitudes, pensamentos partilhados por membros de um determinado grupo. Numa abordagem clássica, cultura era metaforicamente apresentada como um *iceberg*, em que podíamos distinguir o nível visível (comportamentos ou artefactos observados) e o nível submerso/invisível de valores, crenças e ideais, que não são explícitos. Esta abordagem deixou para posteriores estudos sobre a matéria a noção de que cultura se desdobra em diversos níveis e é influenciada pelos mais diversos factores.

A noção de cultura é compreendida de maneira muito vasta e distingue normalmente as culturas nacionais, como, por exemplo, a cultura portuguesa ou a cultura americana, e as culturas ao nível supranacional ou meta-culturas, como, por exemplo, a cultura mediterrânica ou a cultura oriental. Contudo, o conceito expande-se também à comunicação entre mulheres e homens ou à comunicação entre grupos majoritários e minoritários pertencentes à mesma cultura ou nação, que se distinguem nos mais diversos domínios como religião, política, faixa etária, interesses culturais (música, desporto, maneira de vestir), nacionalidade/etnia, situação financeira e condição social.

Podemos distinguir diversas abordagens ao conceito, que se diferenciam nos mais variados aspectos. Os autores que se debruçaram sobre o tema cultura apontam elementos comuns e as suas abordagens têm vindo a complementar-se.

Na visão de Stephen Dahl, cultura é algo que resulta da intervenção humana - deriva da palavra latina "*colere*" (cultivar). É por isso entendida como o conjunto de valores, comportamentos, atitudes, rituais e artefactos cultivado, aprendido, desenvolvido e perpetuado. Define, segundo Dahl, o *modus operandi* de um grupo de pessoas, como um grupo organizacional, sendo que a cultura não se resume apenas ao comportamento partilhado, refere-se também ao conjunto de valores que leva a esse comportamento.⁵⁹

Hall compara a cultura a um mecanismo de controlo invisível que opera no subconsciente. Dando o exemplo das sociedades, Hall afirma que a linha entre certo e errado é muito ténue, sendo que a percepção e escolha é influenciada pela sociedade em que se insere cada indivíduo. Na sua visão clássica, podemos distinguir duas dimensões de cultura: elevado *versus* baixo contexto cultural e culturas policrónicas *versus* monocrónicas. Nas culturas em que se valorizam elevados níveis de contexto, a informação transmitida na mensagem é mínima, dando-se importância à envolvente e às ideias pré-programadas. O contrário acontece nas culturas de baixo nível de contexto, em que a maioria da informação que se quer transmitir tem de vir na mensagem. Nas culturas monocrónicas é valorizada a máxima "uma coisa de cada vez", ao passo que nas culturas policrónicas as pessoas preferem realizar múltiplas tarefas simultaneamente.

⁵⁸ Definição de "cultura" - **DICIONÁRIO DA LÍNGUA PORTUGUESA**, Dicionários Editora; 7ª edição revista e ampliada

⁵⁹ DAHL, S. - **Communications and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence**, 1998, 2000

Estas dimensões apresentadas por Hall são facilmente identificáveis em qualquer contexto de cruzamento de culturas diferentes, porém, segundo muitos, o seu estudo peca pela dificuldade de situar as culturas nas diferentes dimensões e pela falta de dados empíricos, especialmente quando comparam culturas muito próximas (ex: Portugueses e Espanhóis)⁶⁰.

Hofstede (1994) definiu cultura como a programação colectiva do indivíduo que distingue um membro de um grupo dos membros de outros grupos. No seu entender, a cultura não é apenas resultado da natureza humana, pode ser programada a nível individual, pois depende da diversidade de personalidades e das diferentes percepções dentro de uma mesma cultura. Contrapondo a ideia de cultura como um *iceberg*, este autor apresentou quatro níveis/camadas de cultura que se vão agrupando do nível mais visível até ao núcleo/nível invisível. Deste modo, Hofstede comparou metaforicamente a cultura a uma cebola, que ao ser descascada vai revelando o seu conteúdo. De dentro para fora, no interior da cebola - nível invisível, colocou os valores, na segunda os rituais, seguidamente os heróis e, por fim, no nível mais visível, os símbolos, como a linguagem, significado das cores, etc. No fundo, com este modelo, este autor apresentou uma perspectiva similar ao modelo da cultura como um *iceberg*, sendo que a única diferença está no modo como dividiu a camada visível da cultura, que aparece expandida para três novos níveis. No que diz respeito ao estudo de padrões culturais, destacou quatro dimensões: distância ao poder (reflecte o modo como as pessoas aceitam, ou não, as distâncias hierárquicas), individualismo *versus* colectivismo (sociedades em que “cada um sabe de si” *versus* sociedades em que existe cooperação entre membros), feminilidade *versus* masculinidade (sociedades em que o papel do homem e da mulher é distinto *versus* sociedades em que os diferentes papéis são interpretados por ambos) e, por fim, evitamento de incerteza (que reflecte a tendência de certas sociedades para evitar situações desconhecidas). Mais tarde, o autor introduziu uma quinta dimensão, a orientação a longo prazo (que distingue sociedades em que se verificam comportamentos de persistência e prolongamento das relações).⁶¹

Em suma, cultura é definida como algo que se assimila de forma subconsciente, na maioria das vezes, e representa o conjunto de valores partilhados por um grupo de pessoas que se manifestam em atitudes/comportamentos e outros símbolos, distinguindo esse grupo dos demais. A cultura é aprendida e programada, independentemente das características inatas do ser humano, é distinta de pessoa para pessoa, pois depende da percepção a nível individual. A cultura reflecte os valores e dita a direcção dos comportamentos. É com este sistema de padrões comportamentais característicos de membros de um determinado grupo/sociedade, constantemente redesenhado por um conjunto de variáveis dinâmicas (linguagem, língua, religião, valores

⁶⁰ Adaptado de HALL, E.T. - *The Dance of Life, The Other Dimension of Time*, 1983

⁶¹ HOFSTEDE, G. - *Cultures and Organizations: Software of the mind*, 1994



e atitudes, comportamentos e costumes, artefactos, heróis, símbolos, significados, tecnologia, educação e instituições culturais), que os agentes intervenientes no processo de internacionalização têm de lidar, tanto de um modo efectivo como de um modo interpretativo. Até um certo ponto, o conhecimento efectivo de uma cultura pode ser aprendida, porém, uma interpretação eficaz advém apenas da experiência e do contacto (“...one can not learn culture – one has to live it”⁶²).

Citando Spencer-Oatey, “culture is a fuzzy set of attitudes, beliefs, behavioural norms, and basic assumptions and values that are shared by a group of people, and that influence each member’s behaviour and his/her interpretation of the “meaning” of other people’s behaviour.”⁶³ No contexto da internacionalização, devemos ter em conta esta complexidade e a emergente importância da interacção globalizada. É imperativo compreender as diferenças entre as diversas culturas e de que modo esses factores podem influenciar o processo de comunicação. Com certeza que o domínio de competências multilinguísticas é fundamental para comunicar de forma eficaz, porém não bastará. É urgente complementar com o conhecimento dos valores, crenças, atitudes, símbolos, tradições, linguagem corporal e comportamentos associados a cada cultura. É necessário interpretar e compreender a comunidade política, económica, social e cultural do mundo actual numa perspectiva global, desenvolver competências multiculturais e tácticas de aproximação adequadas a cada cultura, ter capacidade de lidar com diferentes culturas simultaneamente, adaptar com facilidade quando se muda de país e aprender a interagir com outras culturas, aceitando as diferenças e tratando-se de igual para igual.⁶⁴

Comunicação intercultural

É também fundamental, neste contexto, perceber a importância dos conceitos de comunicação e comunicação intercultural para o processo de internacionalização. Comunicação é o “acto ou efeito de comunicar; troca de informação entre indivíduos através da fala, da escrita, de um código comum ou do próprio comportamento; o facto de comunicar e de estabelecer uma relação com algo ou alguém; relação, correspondência, o que se comunica; mensagem; informação; aviso; anúncio; meio técnico usado para comunicar; transmissão; capacidade de entendimento entre as pessoas através do diálogo; passagem de um local a outro; acesso; via.”⁶⁵ A partilha de experiências e de conhecimento é o objectivo do processo, que se afigura bastante complexo por envolver a troca de símbolos e signos (na comunicação interpessoal) e o uso de tecnologia (quando se trata de comunicação de massas). A comunicação, para ser bem sucedida, exige um código comum, pelo menos parcialmente compartilhado, pelos

⁶² CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. - **International Business – 5th Edition**, 1999

⁶³ SPENCER-OATEY, H. - **Culturally Speaking: Managing Rapport Through Talk Across Cultures (Hardback)**, 2000

⁶⁴ “5 cross-cultural competences” Segundo ADLER, 1995, adaptado de TING-TOOMEY, S. – **Communication Across Cultures**, 1999

⁶⁵ Definição de comunicação retirada de <http://www.infopedia.pt>

intervenientes. São necessárias maneiras comuns de processar e interpretar informações e de ler sinais/linguagem/símbolos, as quais fazem parte da cultura. Na óptica de Harold D. Lasswell, um dos primeiros pensadores a debruçar o seu estudo sobre o tema, definiu comunicação como um processo de transmissão de informação que seria a respostas a cinco questões fundamentais: quem, diz o quê, a quem, por que canal, com que efeito? Outros autores contestaram esta perspectiva por não apresentar uma resposta adequada para a complexidade do conceito, uma vez que, como viria a ser comprovado por pensadores como o russo Roman Jakobson, a comunicação humana não pode ser a-histórica nem descontextualizada. Este linguística definiu comunicação como “a codificação de uma mensagem por um emissor, que a transmite por um canal para um receptor, que a descodifica, a coloca num contexto e assim a compreende.” Na verdade, a comunicação é muito mais do que a mera transmissão de uma mensagem: é um processo social fundamental que está subjacente a toda a organização social, estabelecendo a interacção entre indivíduos e grupos, num quadro de relações sociais situadas e contextualizadas. Os seres humanos comunicam pelas mais diversas formas, incluindo a oralidade, a linguagem gestual, a escrita ou a difusão pelos meios de comunicação social.

No contexto da comunicação na actualidade, é inevitável falar de comunicação de massa e comunicação intercultural.

É, naturalmente, à escala das “massas” que se fala de comunicação de massa, um termo instaurado pelas tecnologias de comunicação para designar o efeito globalizado do processo entre distâncias espaciais através, sobretudo, das novas tecnologias que o permitem (radiodifusão, internet, telemóveis, imprensa, etc.). Contudo, e apesar de toda a evolução tecnológica que marcou a História nas últimas décadas ter trazido os seus enormes benefícios e ter levado à democratização dos bens culturais, houve quem visse nessa evolução a “perda de aura” da arte ou, de uma forma mais radicalista, a degradação das formas nobres de expressão cultural, uma vez que o aparecimentos destas tecnologias se destinava, simplesmente, à imposição de mais uma política de consumo. Na era em que vivemos, de comunicação de massa, as novas tecnologias, como a internet, desempenham um papel fundamental na política, na economia e na cultura de todas as sociedades (toda a informação está sistematizada e informatizada), desde as mais desenvolvidas às subdesenvolvidas, e é inquestionável que o seu aparecimento mudou profundamente a forma como comunicamos e nos organizamos socialmente. As novas tecnologias da informação e da comunicação podem constituir novas e vitais oportunidades de interacção política, de desenvolvimento social, económico e cultural. Contudo, esse potencial dependerá de um acesso universal, garantido a todos, e de uma diversidade e globalização dos *media* em todo o mundo. Comunicar foi, é e será sempre um acto de inteligência que se deve apoiar nas



tecnologias, numa perspectiva de complementaridade e nunca de substituição (as bases de dados nunca deverão substituir as bibliotecas, as videoconferências não devem substituir os professores). Paralelamente, comunicar na era presente é cada vez mais um acto banal e, ao mesmo tempo, inovador, que revela uma profunda renovação na mentalidade das sociedades modernas. É neste contexto que o papel dos sistemas de comunicação assumiu uma importância primordial na estruturação, desenvolvimento e na coesão das sociedades a todos os níveis, incluindo o panorama cultural, uma vez que constitui uma infra-estrutura de aproximação entre os povos.

Comunicação intercultural, por sua vez, é a disciplina científica que estuda os processos de comunicação entre representantes de culturas diferentes. Pode ser dividida em *cross-cultural communication*, que compara os padrões comunicativos em várias culturas ou subculturas, e a comunicação e relações, que analisa a comunicação entre nações e líderes políticos. Actualmente, as teorias da comunicação intercultural partem do princípio do relativismo cultural, quer isto dizer, que reconhecem a relatividade das normas de cada cultura. O conceito comunicação intercultural tem assumido particular importância na actualidade, uma vez que nos deparamos, já numa base diária, com situações de intercâmbio de culturas, no local de trabalho, nos momentos de lazer, na comunicação social, etc. Cada vez mais somos incentivados, desde muito cedo, a aprender outras línguas (no modelo actual da EU, o ideal seria a língua-mãe mais duas línguas estrangeiras), a estudar em outros países da comunidade, a trabalhar e viver no estrangeiro, a negociar com outros mercados, a beber de outras tendências artísticas e sociais. Tendo em conta a definição acima apresentada, podemos desde início concluir que o processo de comunicação se torna complexo e, por vezes, até ineficaz quando se trata de um contexto intercultural. Se existe a possibilidade de o processo ser ineficaz entre pessoas de uma mesma cultura, que se poderá dizer quando se “confrontam” culturas diferentes? A análise da comunicação entre culturas diferentes deve levar em conta as diferenças que são implícitas à cultura de cada indivíduo, pois conflitos e mal-entendidos na comunicação muitas vezes são consequências de valores culturais que são incompatíveis uns com os outros.

Cultura e estratégia de marketing internacional

Concluimos que as culturas diferem entre si e que o comportamento do consumidor varia consoante a cultura em que se insere, afectando de forma decisiva o processo de internacionalização. Por conseguinte, a estratégia da organização deve adaptar-se aos diferentes ambientes, nos quais pretende ou decide actuar. É neste sentido que, se devem considerar adaptações culturais na pesquisa de mercado e na estratégia de marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação).

“A pesquisa de mercado consiste na aplicação de técnicas de captação e análise da informação para conhecer o ambiente, tomar decisões ou avaliar as já tomadas.”⁶⁶

Durante esta etapa do processo de internacionalização, a organização deve estar consciente de que a transferência da sua metodologia de um ambiente cultural para outro diferente pode levar a graves erros que podem comprometer a sua eficácia. É no sentido de evitar estes erros que a pesquisa de mercado deve estar alerta para as diferenças culturais. Segundo GRANDE, os pontos mais passíveis de erro são⁶⁷:

- primeiro, na definição da natureza da pesquisa/problema a investigar, na medida em que, cada mercado tem necessidades e comportamentos específicos o que leva a que a análise e recolha de dados tenha de ser adaptada a cada realidade. Por exemplo, uma empresa de produção de café que decida exportar o seu produto deve considerar que existem países onde o café é comprado a granel ou de produção própria. Neste caso, a recolha de informação sobre o perfil socioeconómico do consumidor não apenas ser baseada no comportamento em relação a marcas ou embalagem;
- em segundo lugar, os pesquisadores devem ter um bom conhecimento da língua para poderem estar atentos ao significado dos conceitos, que varia de cultura para cultura. Na pesquisa de mercado devem utilizar-se palavras que tenham o mesmo significado e uma linguagem que seja claramente compreendida pelo público-alvo, procurando equivalências idiomáticas em vez que meras equivalências lexicais (*“Biscuits with no preservatives”* que quer dizer “biscoitos sem conservantes”, traduzido para “biscoitos sem preservativos”; ou, traduzir *“Made in Turkey”* para “feito no Peru”, em vez de “feito na Turquia).
- devem, ainda, procurar estabelecer equivalências funcionais entre os conceitos, i. é, devem saber para que servem as coisas em cada ambiente cultural (nos países asiáticos, as famílias expõem os frigoríficos na sala, para que sejam vistos, pois representam um sinal de riqueza; na maioria dos países, óculos de sol são um bem necessário, já em Estocolmo, onde raramente se vê o sol, são marca de prestígio e *status*).
- outra das grandes preocupações são as equivalências de percepção, ou seja, ajustar a pesquisa às diferentes formas de perceber os conceitos. Na Europa, cores claras e tons neutros são sinónimos de sobriedade, enquanto na China vermelho e dourado significam elegância. Na Índia a vaca é um animal sagrado enquanto nos países ocidentais faz parte de uma dieta regular. Para os tibetanos o elefante é considerado um animal doméstico, utilizado na agricultura ou no transporte de pessoas. Para nós europeus só é possível vê-los no jardim zoológico ou numa reserva natural. Num país

⁶⁶ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007

⁶⁷ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007

muçulmano não se pode beber qualquer tipo de álcool, pois a religião não o permite, enquanto em Espanha, por exemplo, a cerveja e a sidra nem sequer são consideradas bebidas alcoólicas.

- os produtos ou serviços não são utilizados de igual modo nas diferentes culturas. Um repelente de insectos não terá a mesma procura em países nórdicos, quando comparando com um país tropical. Os *minidiscs* foram quase desconhecidos em Espanha, onde se preferia utilizar *walkmans* ou *discmans*, já no Reino Unido eram o dispositivo portátil para ouvir música mais comum. Nas zonas montanhosas um veículo todo-o-terreno é uma necessidade, sendo os carros de alta cilindrada desajustados; enquanto nas cidades é mais cómodo ter um carro pequeno.
- deve ser alcançada uma equivalência instrumental e métrica na recolha de dados. Mais concretamente, no que diz respeito à escolha do tipo de questionário e às escalas de medição, que devem ser validadas em cada ambiente cultural. Por exemplo, medir o nível socioeconómico de uma pessoa, tendo em conta o seu estilo de vida, dependerá muito do sítio onde vive. Para os europeus é acessível viajar de avião, devido à explosão das companhias aéreas *low-cost*; a prática de ski em Espanha, França ou Suíça está ao alcance de todos, enquanto para pessoas dos países tropicais ou equatorianos é uma prática de luxo. Na Europa a escala de medição é, normalmente, utilizada com cinco pontos de avaliação (exemplo: concordo muito, concordo, indiferente, discordo, discordo muito), já nos EUA as escalas podem variar entre seis a treze pontos de avaliação.
- a pesquisa de mercado deve, ainda, ter em atenção as diferenças tecnológicas. Em países com infra-estruturas de comunicação pouco desenvolvidas, a recolha de dados por telefone ou correio electrónico pode ser ineficaz, tornando-se necessária a recolha de dados directa, nos locais de compra, ou por carta.
- por fim, deve ser considerado desejo de socializar ou tendência para participar em e colaborar com as pesquisas de mercado. Nos países ocidentais, há uma tendência para colaborar pouco, especialmente, se abordados de forma directa, muito devido pela agitação do quotidiano e falta de tempo; já em países orientais a pouca participação é devido à sua desconfiança se abordados por desconhecidos. Já no Brasil, as pessoas são muito receptivas a colaborar.

A estratégia de marketing-mix exige, igualmente, adaptações culturais em todas as suas actividades, sendo estas mais conhecidas como os 4Ps do marketing: produto, preço, distribuição e comunicação.

Foi demonstrado que o consumo é uma variável cultural, na medida em que as necessidades e comportamentos de compra e consumo variam consoante a cultura. Do



ponto de vista do produto, existem três dimensões fundamentais: a dimensão funcional (para que serve o bem), a dimensão simbólica (qual o significado do produto dentro da cultura) e, por fim, a dimensão do serviço associado (culturas em que se valoriza o serviço agregado à compra do produto *versus* cultura em que este serviço não é considerado).

O comportamento do consumidor face ao produto é estimulado por condicionamentos culturais internos, por influências externas e ainda por outros factores macroambientais. Os condicionamentos internos ao consumidor englobam, por exemplo, as suas percepções, i. é, a forma como percebem os produtos ao bens (no Japão, os cereais são considerados um alimento infantil, já em França, onde são considerados alimento para o gado; em Espanha os chás são bebidas indicadas para as mulheres ou para curar uma indisposição).

Os gostos/preferências e os hábitos/costumes são as condicionantes externas que afectam o comportamento do consumidor. São condicionantes aprendidas à margem dos condicionamentos internos e reforçados por influências sociais. Vejamos o exemplo da *McDonald's*, que teve de adaptar os seus menus aos gostos dos mais variados mercados em que actua, tendo criado hambúrgueres *McArabia* e *McSahara*, à base de frango e pão árabe, enquanto em Itália lançaram um menu à base de queijo parmesão. As crenças religiosas, políticas e reacções culturais são, igualmente, factores que influenciam o comportamento dos consumidores (*"A Bata Shoe é uma multinacional de calçados, criada na República Checa, em 1894, por Tomás Bata. Fabrica os seus produtos em muitos países, incluindo o Bangladesh, Sri Lanka, Paquistão Índia. Um dos seus modelos de pantufas causou protesto por parte da população muçulmana de Tongi, (ao norte de Daca, capital do Bangladesh) em 1989, que resultou em uma pessoa morta e mais de 50 feridos. A causa desse conflito foi gerada porque os muçulmanos consideravam ofensivo um modelo do solado interno das pantufas conter letras que eram muito semelhantes à palavra Alá em árabe"*⁶⁸).

Para concluir esta análise à influência da cultura sobre a criação de produtos e a sua adaptação cultural ao mercado destino, resta falar das influências do macroambiente, que englobam as características físicas dos consumidores e do ambiente e as exigências legais. A constituição das pessoas não é toda igual, e por esse motivo, por exemplo, os fabricantes de relógios suíços tiveram de encurtar as pulseiras para penetrar o mercado oriental, assim como as dimensões de batedeiras e câmaras fotográficas alemãs foram reduzidas. Como foi visto no primeiro capítulo a localização geográfica e o aspecto legal são factores determinantes, que também influencia o design dos produtos. Os carros destinados a países quentes vêm equipados com ar condicionado, ao contrário, os que são destinados às zonas frias oferecem tecto solar para aproveitar ao máximo os

⁶⁸ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007; para saber mais, ver artigo *"Shoe riots in Bangladesh"* – *The New York Times* (<http://www.nytimes.com/1989/06/26/world/shoe-riots-in-bangladesh.html>)



escassos raios solares. Os padrões de segurança, exigências de higiene e segurança e as garantias são aspectos legais que podem obrigar ao redesenho dos produtos. Por exemplo, as normas de auto-contaminação da União Europeia, no que refere à emissão de CO₂, são muito estritas, obrigando a homologação dos produtos. Também na Europa, os produtos alimentares devem ser transportados em veículos climatizados/refrigerados e não podem ser vendidos sem passarem pelos controlos sanitários competentes. Os períodos de garantia podem variar entre 6 meses a 5 anos, ou mais, dependendo do país. Tendo em conta as variadas condicionantes, acima referidas, as organizações podem optar por uma de duas opções, para definir a estratégia do seu produto: padronizar ou adaptar. A padronização tem subjacente a ideia de que o *“nosso planeta é um mercado único”*⁶⁹, apesar de se correr o risco de não satisfazer as necessidades particulares de cada cultura. Segundo HERBIG, a padronização está circunscrita a produtos que possuam características como: reconhecimento universal da marca, a publicidade não requer informação do contexto cultural e a sua utilização não exige conhecimentos específicos. Esta estratégia é, por conseguinte, preferível quando⁷⁰:

- os custos de adaptação a uma determinada cultural são demasiado elevados;
- os produtos são pouco diferenciados (electrodomésticos, televisores, iPods, telemóveis, computadores, etc.);
- as preferências dos consumidores são similares, mesmo em culturas diferentes;
- a direcção da organização se localiza no único país, sem descentralização por diversos mercados e regiões;
- é viável conseguir economias de escala através da produção em massa;
- existe grande mobilidade dos consumidores;
- compete num mercado de produtos padronizados;
- existe uma imagem positiva e de confiança do país de origem;
- são produtos de consumo maioritário em grandes centros urbanos.

A figura 5 apresenta uma tabela onde podem ser observados os diferentes argumentos a favor e contra a padronização.

⁶⁹ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007, adaptado de HERBIG, 1998

⁷⁰ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007

	A favor da globalização	Contra a globalização
Atributos do produto	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos custos de adaptação por razões legais, de segurança, higiene... • Economia de escala, efeito experiência 	Características culturais dos consumidores
Atributos do serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar custos de adaptação dos serviços (instalação, entrega, garantias) 	Características culturais dos consumidores
Atributos simbólicos	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem independente do país ou empresa. Não se mudam cores, significados sociais, símbolos... 	Características culturais dos consumidores

figura 5: Argumentos a favor e contra a globalização, retirado de GRANDE, 2007

A segunda variável do marketing-mix afectada pela cultura é a fixação dos preços. As tarefas consideradas mecânicas e relativamente simples variam consoante os contextos culturais, o que, por sua vez, encarece os produtos. Os manuais de marketing descrevem métodos para fixar preços com base em custos ou rentabilidades desejadas, sendo que a cultura pode ainda determinar os valores de troca. Os preços são, normalmente, indicadores de qualidade. Um preço alto pode associado a qualidade elevada e longevidade, enquanto os preços baixos a qualidade pode ser considerada pior. Contudo, a percepção de alto ou baixo custo não depende apenas do preço monetário, depende também dos custos não monetários (ou sacrifícios que os consumidores estão dispostos a fazer para comprar determinado produto: deslocações, filas de espera, etc.). Os custos não monetários não são percebidos de igual modo pelas diferentes culturas; em países de culturas monocrónicas, de tempo linear como a Inglaterra, estes custos são muito mais importantes do que nas culturas policrónicas, a cultura hindu. Tal como no caso do produto, a religião também influencia o nível dos preços. Nos países protestantes, por exemplo, a consumo exagerado e a ostentação não são comportamentos bem vistos. São vistos como austeros e não compram com muita frequência; os preços são mais elevados, mas o consumidor espera qualidade elevada e longevidade.

A variável seguinte diz respeito à distribuição. A oferta de produtos em lojas pode ser condicionada pela cultura, que pode se materializar, como vimos no início deste capítulo, em crenças religiosas, carácter individualistas ou colectivistas, masculino ou feminino, monocrónico ou policrónico. Em culturas monocrónicas, o tempo é considerado um bem precioso, de valor económico, preferem, por isso, lojas rápidas, sem filas de espera e onde possam comprar uma maior variedade produtos. Culturas femininas, como Espanha e França, cuidam mais das pessoas e constroem um ambiente legal para cuidar delas, foram, por exemplo, dos primeiros países europeus em que a venda de medicamentos fora das farmácias era uma prática comum. A compra em hipermercados era, inicialmente, uma característica das sociedades individualistas, onde a escolha é

independente e há pouco contacto com o vendedor. Os horários de abertura dos estabelecimentos são influenciados aspectos legais, pelas instituições religiosas e sindicais. Em países muçulmanos os estabelecimentos fecham à sexta-feira, os judeus ao sábado e os cristãos aos domingos. Compete aos sindicatos a negociação das condições de trabalho e crucial que os gestores da organização estejam atentos a estas diferenças. Em femininos, há maior tendência de impor jornadas de trabalho mais curtas para proteger os direitos dos trabalhadores e evitar que sejam explorados. Também a própria qualidade do serviço prestado pelos distribuidores depende do contexto cultural onde a organização actua.

Pelas definições apresentadas anteriormente neste capítulo, que comprovam a complexidade do processo de comunicação, poder-se-á afirmar que esta é a variável do marketing-mix mais influenciada pela cultura e a que se depara com maiores dificuldades e barreiras. Existem diversos meios e suportes ao dispor do plano de comunicação. O “boca a boca” é uma das formas mais naturais do ser humano, que *“consiste na transmissão de informação, julgamentos e opiniões de uma pessoa para outra à margem dos meios colocados pelas organizações”*⁷¹. Nas culturas colectivistas, como as orientais e do leste europeu, este é o meio de comunicação mais usado, ao passo que o contrário acontece nas culturas individualistas. As organizações podem ainda fazer uso de painéis publicitários e *outdoors* colocados em centros de grande tráfego, tanto de veículos como de pessoas (muito eficazes em cidades como Nova York, Tóquio, Novo México ou nos países da ex-União Soviética); de meios impressos, jornais e revistas (eficazes em culturas de evitamento de incerteza e em cultura de elevada distância ao poder); e, ainda, da comunicação social, televisão, rádio e Internet, constituem, actualmente, as ferramentas mais fortes de comunicação ao dispor da nossa sociedade. Os estilos de comunicação também variam. Podemos distinguir o estilo directo (transmite a mensagem sem floreios, directo ao assunto, sem deixar margem para dúvida, próprio das culturas individualistas) ou indirecto (ao contrário, mais ambígua, com distrações e rodeios, característico das culturas colectivistas); pode ser sucinto (com linguagem precisa, de alto contexto e é mais frequente em culturas de pouco evitamento de incerteza) ou elaborado (utilizando uma linguagem carregada com textos longos e de baixo contexto, comum em culturas de evitamento de incerteza); e, por fim, o estilo pessoal (que se dirige directamente ao consumidor, utilizado em culturas femininas ou com pouca distância ao poder) ou contextual (dá ênfase ao produto, ao contexto e à situação, não se dirige à pessoa, característico de culturas com elevada distância ao poder). *“A publicidade é, sem dúvida, uma das actividades de marketing que requer maiores adaptações culturais”*⁷², que, segundo Hofstede, deve levar em conta um

⁷¹ GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007

⁷² GRANDE, I. – **Marketing Cross-cultural**, 2007



conjunto de variáveis ambientais para desenvolver eficazmente as suas estratégias. Estas variáveis incluem a pluralidade linguística, as preferências dos consumidores no que diz respeito a estilos de comunicação, interpretação de símbolos, valores, sinais, heróis e mensagens, crenças religiosas, pudor ou aspectos legais.

Conclusão

Em suma, cultura e comunicação intercultural são dos conceitos mais desafiantes quando se fala de internacionalização para novos mercados e são factores determinantes na pesquisa de mercado e na formulação da estratégia de marketing-mix. O conhecimento da influência destes factores sobre o comportamento de todos os intervenientes no processo de internacionalização (consumidores, fornecedores, colaboradores, funcionários) é muito importante, pois eles respondem a padrões culturais que as organizações devem compreender para formular estratégias que resultem. Neste contexto será legítimo questionar: se os comportamentos dos consumidores são influenciados pelas culturas onde se inserem, será possível defender a ideia de globalização das estratégias de abordagem a mercados internacionais?

Na realidade, as empresas na sua quase totalidade tiveram de adaptar as suas estratégias aos diferentes mercados onde actuam, sendo que as organizações que mantiveram as características de abordagem e actuação do seu país de origem não tiveram sucesso em mercados culturalmente diferentes.



Museus e internacionalização

No presente capítulo, procurarei definir o conceito de museu enquanto instituição de carácter cultural, de dimensão nacional ou transnacional, de modo a compreender a evolução do seu papel numa realidade à escala global. Procura-se, no fundo, perceber como as instituições museológicas respondem à globalização da cultura e da informação, ao alargamento social do público instruído, à massificação da indústria dos serviços e do turismo, à forte intensificação de concorrência e ao aparecimento de um novo tipo de consumidor, muito mais exigente.

É neste contexto que o museu enquanto espaço cultural tem a necessidade de redefinir a sua estrutura para passar a ser gerido como uma empresa que visa a sobrevivência num novo mercado, dando mais importância a conceitos como plano estratégico, comunicação, marketing e relações públicas.

Definição do museu actual

O conceito “museu” surgiu cedo na história da Humanidade.

As primeiras civilizações conhecidas por recolher e exhibir objectos foram os Mesopotâmios e os Sumérios, do antigo Oriente Próximo. A palavra deriva do grego *mouseion*, o templo das Musas, deusas da arte, da inspiração e da aprendizagem, o que justifica o facto de associarmos a ideia de museu a um carácter estético, educativo e inspirador.⁷³

Contudo, talvez nunca se tenha assistido a um tal “mediatismo” em torno dos museus como se vê hoje em dia. Diariamente, ouvem-se notícias de aberturas de novos museus, de grandes inaugurações e exposições e de ambiciosos e dispendiosos projectos de requalificação. O papel do museu na sociedade tem vindo a ser questionado, sendo que este debate abandonou o círculo fechado da sociedade elitista a que estava circunscrito. O museu agora é de todos e para todos. Contudo, a questão que se coloca é se será possível definir verdadeiramente o museu? O que é o mesmo que perguntar, o que é hoje uma instituição que se denomina ou é reconhecida como museu e qual o seu papel na sociedade do século XXI?

“O museu é uma instituição ao serviço da sociedade, que incorpora, inventaria, conserva, investiga, expõe e divulga bens representativos da natureza e do homem, com o objectivo de aumentar o saber, de salvaguardar e desenvolver o património e de educar, no verdadeiro sentido dinâmico da criatividade e cultura.”⁷⁴

“Instituição permanente, sem fins lucrativos, ao serviço da sociedade e do seu desenvolvimento, aberta ao público, e que produz investigação sobre testemunhos materiais do Homem e do seu ambiente que, uma vez adquiridos, são conservados,

⁷³ KOTLER, N.; KOTLER, P.; KOTLER, W. - **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**, 2008

⁷⁴ Definição de museu da **APOM** - Associação Portuguesa de Museologia, 1979

divulgados e expostos, para fins de estudo, educação e de deleite”⁷⁵

*“An institution that is organized as a public or private non-profit institution, existing on a permanent basis for essentially educational and aesthetic purposes, that cares for and owns or uses tangible objects, whether animate or inanimate, and exhibits these on a regular basis, that has at least one professional staff member or the full time equivalent and is open to general public on a regular basis.”*⁷⁶

*“Museums enable people to explore collections for inspiration, learning and enjoyment. They are institutions that collect safeguard and make accessible artefacts and specimens, which they hold in trust for society.”*⁷⁷

*“Museu é uma instituição de carácter permanente, com ou sem personalidade jurídica, sem fins lucrativos, dotada de uma estrutura organizacional que lhe permite: (a) garantir um destino unitário a um conjunto de bens culturais e valorizá-los através da investigação, incorporação, inventário, documentação, conservação, interpretação, exposição e divulgação, com objectivos científicos, educativos e lúdicos; b) facultar acesso regular ao público e fomentar a democratização da cultura, a promoção da pessoa e o desenvolvimento da sociedade. Consideram-se museus as instituições, com diferentes designações, que apresentem as características e cumpram as funções museológicas previstas na presente lei para o museu, ainda que o respectivo acervo integre espécies vivas, tanto botânicas como zoológicas, testemunhos resultantes da materialização de ideias, representações de realidades existentes ou virtuais, assim como bens de património cultural imóvel, ambiental e paisagístico.”*⁷⁸

Pelas definições apresentadas, poder-se-á concluir que a definição de museu aparece, tradicional e intrinsecamente, associado à custódia e preservação de uma colecção. “ (...) Aquilo que melhor pode unificar uma instituição em torno da palavra museu é, precisamente, a existência de uma colecção, não querendo isto dizer que é a colecção que faz o Museu. A sua colecção pode ser a base, mas nunca o fim do Museu. (...) Apesar dessa função secular de guardar e preservar objectos originais, reunidos pelo seu valor ‘estético ou histórico’, permanecer como algo que poucos questionam, (...) algumas instituições museológicas têm vindo a desafiar esta noção de museu-colecção”⁷⁹, como são exemplo o *Museum of Tolerance* em Los Angeles, o *Museum for African Art* em Nova York ou, ainda, o *Contemporary* em Baltimore, “um museu sem paredes”. Poderão

⁷⁵ Definição de museu do **ICOM** - Conselho Internacional dos Museus, 1989

⁷⁶ Definição de museu da **AAM** - *American Association of Museums*, 1994

⁷⁷ Definição de museu da **Museums Association**, Reino Unido, 1998

⁷⁸ Diário da República, **Lei Quadro dos Museus Portugueses** – Lei n.º 47/2004

⁷⁹ GARCIA, N. - **O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável**, 2003

museus como estes, de ciência, tecnologia e experiência, sem colecção própria ser considerados museus? Encontramo-nos, de facto, na era virtual, em que se assiste a uma certa desvalorização do objecto original e as atenções passam a estar centradas na experiência com recurso à cenografia e tecnologia virtual. É neste contexto que se dá a reformulação do conceito de museu para responder às exigências de um novo tipo de consumidor, tornando-se mais apelativo, interactivo, educativo e centrado no visitante e na comunidade.

Outro elemento comum às diferentes definições de museu é o seu carácter comunitário, com a missão de conservar e divulgar as suas colecções, desempenhando, deste modo, o papel de uma instituição sem fins-lucrativos. Porém, e por mais idílico que possa parecer, a visão do museu como instituição sem fins lucrativos começa a sentir dificuldades de sobrevivência, num contexto de diminuição do financiamento público e de crescente concorrência pela captação de audiências, devido ao crescimento do número de museus e de outras alternativas para passar o tempo livre ou aceder à cultura e à aprendizagem. É face a este cenário que se torna peremptório entender o museu como uma organização, desenvolvendo um plano estratégico que assenta em três funções fundamentais para garantir a sobrevivência do museu: conservação e preservação, comunicação e marketing e, por fim, gestão.⁸⁰ São diversos os factores que impulsionam este processo nas instituições culturais. Estes estão ligados ao desejo de melhorar a *performance*, à necessidade de garantir apoios financeiros estatais e privados, atingir os estatutos reconhecidos por autoridades creditadas (*American Association of Museums*, *Museums Association* ou Instituto Português de Museus), preparação de bases sólidas para a expansão das suas iniciativas e actividades, à exigência de motivar o seu *staff* e, finalmente, à necessidade de responder às alterações no ambiente interno (aumento de pessoal qualificado; maior aposta em funções administrativas; diversificação nos serviços para satisfazer um novo tipo de consumidor) e no ambiente externo (intensificação da concorrência por parte de outros museus ou locais de entretenimento; aumento exponencial na educação do consumidor; o crescimento da importância da indústria cultural, que em muito depende dos museus; diminuição do financiamento governamental).

Como já foi referido anteriormente neste capítulo, a função de conservar e preservar aparece intrinsecamente associado ao carácter do museu-instituição, desde o início da sua história. Esta função inclui actividades como pesquisa e investigação, aquisição de património, documentação e arquivo, conservação e restauro de peças ou espaços, gestão de colecções ou exibição e publicação de artigos e livros sobre o acervo do museu. Normalmente, tais responsabilidades estão a cargo de pessoal com formação/competências técnicas específicas em áreas como conservação e restauro ou história de arte. Inicialmente, era também da responsabilidade destes profissionais a

⁸⁰ LORD, G. D.; MARKERT, K. – *The Manual of Strategic Planning for Museums*, 2007

função de administrar e dirigir o museu, sendo que o recrutamento de pessoal qualificado em outras áreas só aparece mais tarde.

É, portanto, com a evolução dos mercados culturais que são acrescidas as funções de gestão e comunicação à administração dos museus.

Compete às funções de comunicação e marketing a responsabilidade de coordenar os serviços educativos, a programação de actividades e eventos, os serviços ao cliente, publicidade e preparação de cerimónias e exposições.

O plano de gestão e administração tem como objectivo primordial facilitar a coordenação entre as funções de conservação e restauro e as de comunicação e marketing, com vista a melhorar a posição competitiva do museu nos mercados em que actua. O desempenho desta função inclui actividades como a gestão dos espaços e das colecções, a organização e coordenação da segurança, a gestão financeira e de recursos humanos, relações com organizações externas e governamentais, angariação de fundos e gestão de toda a variedade de serviços prestados (ex: cafetaria, biblioteca, aluguer de espaços, lojas, livraria, etc.). Obviamente, a fronteira entre as diferentes funções de um museu é ténue, de modo a garantir uma maior funcionalidade e desempenho – figura 6.⁸¹

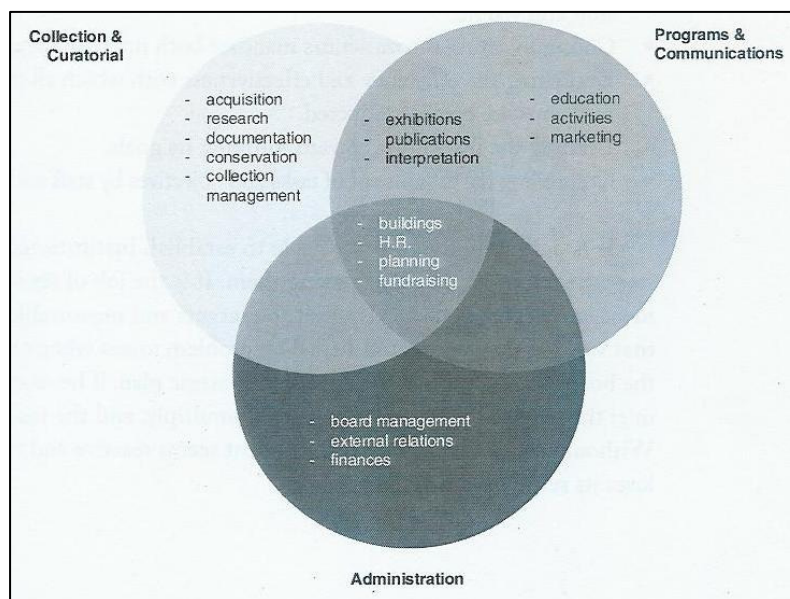


figura 6: "Interrelatedness of Museum Functions", retirado de LORD & MARKERT, 2007

Comunicação e marketing como funções-chave

A revolução das novas tecnologias da informação e da comunicação, a banalização da mobilidade internacional, o desenvolvimento do turismo cultural e o aumento da concorrência, efeitos do processo de globalização, determinaram a anteriormente referida importância da função de comunicação para uma instituição museológica. Contudo, e apesar da importância das restantes funções mencionadas, a maioria dos responsáveis pelos museus consideram que comunicação é mesmo uma das funções

⁸¹ KOTLER et al. - *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2008

centrais que garantirá a sua persistência no futuro.⁸²

O interesse pelo conceito de comunicação, por parte dos “gestores” de museus, surgiu sobretudo nas décadas de 80 e 90, momento a partir do qual passam a ver-se obrigados a afirmar a sua existência e a promover a sua oferta, fazendo uso de técnicas e meios tecnológicos que, até ao tempo, eram impensáveis no seio do conservador sector cultural. Um museu-comunicador eficiente deve ser um museu activo e dinâmico e desenvolver um planeamento e uma programação amplos, diversificados e adequados aos gostos e necessidades reais do seu público-alvo. Em simultâneo, deve analisar de forma objectiva os recursos materiais, humanos e financeiros ao seu dispor, desenvolvendo e gerindo as actividades com recurso a técnicas modernas, adaptadas das ciências empresariais. É nesta linha de pensamento que o museu começa a comunicar pelo marketing.

Aplicado ao contexto das instituições museológicas, marketing define-se como “o processo de gestão que, antes de tudo, confirma a missão do museu (...), e é responsável pela identificação, previsão e satisfação eficaz das necessidades dos seus utilizadores”⁸³. É através da interpretação assertiva e adequada do conceito que o museu estabelece um profundo vínculo com a função de marketing, e assume que o seu público é diverso e tem expectativas e necessidades diferentes enquanto visitante e utilizador da instituição. O público é colocado no centro das atenções e o objectivo principal é criar, comunicar e atribuir valor, facilitando a interacção entre a instituição, público-alvo e concorrência. A adaptação deste conceito à realidade dos museus é comparável à política de marketing de uma empresa, na medida em que dispõe de “produtos” para fornecer aos seus “clientes” (exposições, actividades educativas, publicações, congressos e palestras, cafetaria, biblioteca, etc.). Implica a integração de profissionais com formação técnica especializada nas suas equipas (desde directores, curadores, designers de exibição, especialistas em educação, profissionais de marketing e comunicação); o desenvolvimento de acções orientadas para grupos-alvo específicos, com o intuito de saber o que é que o público realmente deseja ter como experiência museológica; e a utilização de mecanismos que permitam a comunicação entre instituição e consumidor. As actividades de marketing podem assumir as mais variadas formas, conhecidas por 5Ps do marketing-mix (*product, price, promotion, place, people*)⁸⁴ – figura 7. O produto é referente aos objectos procurados ou necessários ao consumidor, incluindo colecções/peças em exibição, programas ou infra-estruturas; é através da análise dos visitantes, entrevistas e questionários que os agentes identificam as necessidades e o nível de satisfação do seu público. O preço é o elemento de custo ao visitante, inerente à

⁸² GARCIA, N. - *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, 2003

⁸³ KOTLER et al. - *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2008, adaptado de LEWIS, P. – *Museos y marketing*, 1998

⁸⁴ KOTLER et al. - *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2008

troca de serviços, e representa uma substancial fonte de receitas para financiar as despesas e os projectos do museu. A promoção do museu permite a atracção de uma massa contínua de visitantes; pode conseguir-se através de publicidade, relações públicas, marketing directo e, adicionalmente, recursos *media* digitais. Outras preocupações são os canais de distribuição (*place*), que levam ao consumidor os produtos e serviços do museu, seja *in loco* ou *off-site* (ex: Internet e lojas em aeroportos). O último “p” do marketing mix diz respeito aos recursos humanos, membros do *staff* que são responsáveis pelo serviço ao cliente, pela administração do museu e pela interacção com os financiadores e entidades superiores.



figura 7: "5P Elements of the museum marketing-mix, adaptado de KOTLER et al., 2008

É no sentido de conjugar eficazmente estes factores, que o marketing se revela crucial para o plano de gestão e comunicação, pois fornece a teoria, as ferramentas e competências que permitem aumentar as audiências, construir relações sólidas com os *stakeholders* e parceiros, bem como aumentar as receitas, resultando na evolução de um museu centrado no produto para um museu centrado no consumidor – figura 8.⁸⁵

Uma das ferramentas de comunicação ao dispor do marketing, para atingir audiências e promover a sua imagem de marca, é tradicionalmente a publicidade. “Publicidade pode ser definida como qualquer forma de apresentação não pessoal e de promoção de produtos, serviços, ideias, pessoas ou organizações”.⁸⁶ Este é o meio de comunicação mais divulgado na sociedade no século XXI e apresenta como maior vantagem o controlo da mensagem e possibilidade de escolha do meio de transmissão. Também se torna vantajoso pois alcança uma ampla diversidade de público a custos, proporcionalmente, reduzidos. Por outro lado, é desvantajoso porque assume um carácter impessoal, sem *feedback*, podendo por vezes o custo ser elevadíssimo, no caso de meios de comunicação, tais como televisão ou imprensa de grande tiragem. “Uma publicidade de

⁸⁵ KOTLER et al. - *Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources*, 2008

⁸⁶ GARCIA, N. - *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, 2003

*sucesso exige qualidade gráfica, uma correcta compreensão do público que se pretende atingir, uma mensagem clara e moldada ao perfil desse público, um timing certo, a escolha do suporte mais adequado, uma avaliação dos resultados, etc.”.*⁸⁷ Os museus podem fazer uso de quatro tipos de publicidade⁸⁸, disseminados através de jornais, revistas, rádio e televisão, sites institucionais, brochuras, panfletos, cartazes de exterior e boletins informativos, entre outros instrumentos de comunicação: publicidade institucional, de promoção da imagem da instituição; publicidade do produto, para a divulgação de uma exposição temporária, de uma colecção ou peça, de uma actividade ou serviço específico; publicidade classificada, para informar o público sobre determinado evento ou cerimónia; e, ainda, publicidade promocional, para divulgar uma campanha, por exemplo de angariação de mecenato.

As relações públicas são outros dos elementos ao dispor do marketing, apontadas como das mais eficazes para promover a imagem do museu. Muito em parte devido à impossibilidade de suportar os custos crescentes da publicidade e à diminuição da audiência por ela atingida, os museus passam a apostar nesta nova e “gratuita” forma de comunicação. Os irmãos Kotler defendem que *“as relações públicas são responsáveis por gerarem publicidade favorável, imagens e atitudes, particularmente em relação a patronos, patrocinadores, stakeholders e visitantes (...)”*⁸⁹, que assenta no princípio de construção e gestão de uma imagem de marca, privilegiando o contacto directo ou o direccionado para indivíduos ou grupos específicos. No contexto real dos museus, em que impera a era da informação e opinião pública, a importância desta função ganha maior dimensão. A relação com os meios de comunicação social é, deste modo, fundamental para o sucesso do trabalho de relações públicas. O seu objectivo deve passar por saber captar a atenção dos *media* e saber transformar o museu e as suas actividades numa notícia de interesse.

Hoje em dia, e tal como já foi explicado anteriormente, imperam as novas tecnologias da informação e comunicação. Os museus, obviamente, não são alheios a esta verdade e sentiram, por isso, a necessidade de as adaptar ao seu plano de comunicação, considerando-as ferramentas tradicionais. *“Se o museu, desde há muito tempo, e para melhorar o processo de comunicação, contextualiza os seus objectos originais com reconstituições, desenhos, réplicas, mapas, filmes, fotografias e cenários, porque não o há-de fazer utilizando novos recursos tecnológicos, que felizmente existem e estão no mercado?”*⁹⁰ Para tal fim, os museus podem recorrer a catálogos electrónicos, sistemas de realidade virtual e de simulação em tempo real, ecrãs tácteis e interactivos. Os museus devem ter em conta que actualmente a grande maioria do seu público é

⁸⁷ GARCIA, N. - *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, 2003

⁸⁸ classificações atribuídas por KOTLER, N.; KOTLER, P. - *Museum marketing & strategy*, 1998

⁸⁹ KOTLER, N.; KOTLER, P. - *Museum marketing & strategy*, 1998

⁹⁰ GARCIA, N. - *O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável*, 2003

familiarizado com estas tecnologias e, por isso, perderão rapidamente o fascínio por elas. O investimento nesta estratégia deve ser, nesta medida, ponderado e com flexibilidade a curto prazo.

Como vimos, um museu-comunicador é um museu centrado no seu consumidor, seja este um visitante, membro ou financiador. Assenta, por isso, nas seguintes características:⁹¹

- baseia-se nos interesses e necessidades dos consumidores para planear exposições, programas de actividades e serviços;
- depende fortemente de estudos de mercado, análises e pesquisas para perceber as necessidades, percepções, comportamentos e preferências do público-alvo;
- define segmentos de mercados específicos para coordenar acções e desenvolver programas adequados a cada um;
- encara a concorrência de uma forma mais global, passando a incluir outras actividades de lazer e opções recreativas para passar o tempo livre, que competem directamente o mercado dos museus;
- a sua estratégia de marketing engloba uma maior variedade de ferramentas, além de publicidade e relações públicas.

Contudo, existem diversos profissionais e autores que temem que esta abordagem, se levada ao extremo, implicará agradar as audiências a qualquer custo. Temem, por isso, que a missão básica do museu seja comprometida e que os julgamentos profissionais sejam suplantados por decisões de marketing. Segundo GARCIA, a transferência destas noções científicas de gestão empresarial para a realidade dos museus resultará, igualmente, numa *“excessiva aproximação ao mercado”* empresarial. Este autor enuncia os seguintes resultados de risco desta nova atitude dos museus:⁹²

- *“o aumento de eventos efémeros e espectaculares”*, para atingir as grandes massas, implica grandes esforços financeiros e leva ao incremento de problemas de conservação, restauro e segurança;
- *“o desejo de responder às tendências do grande público”* leva os museus a diversificar o seu leque de serviços e a explorar novos caminhos, que nem sempre são adequados à sua vocação, imagem institucional ou ao limite dos seus recursos;
- *“a prática de ‘publicidade enganosa’*, induzindo o consumidor a procurar serviços, atracções ou eventos que na realidade não existem ou não apresentam as características promovidas;

⁹¹ KOTLER et al. - **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**, 2008

⁹² GARCIA, N. - **O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável**, 2003

- “o fosso que muitas vezes existe entre os diferentes serviços dos museus e os seus departamentos de marketing e comunicação”, que muitas vezes leva a um conhecimento superficial dos recursos internos, missão e objectivos da instituição, por parte destas funções, e provoca situações de má gestão (produção de campanhas promocionais ou criação de uma imagem institucional desajustada), que por sua vez pode implicar a perda de visitantes.

Em suma, as razões que levam os museus a incorporar o marketing na sua estrutura estão ligadas à necessidade de sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, à diminuição de financiamento estatal, ao dramático aumento dos custos de funcionamento e à urgência de agradar a um público cada vez mais exigente ao nível de serviços e actividades. Para fazer face a esta realidade, o plano de comunicação do museu passa a ser desenvolvido pelo marketing. O sucesso desta actividade depende do conhecimento e compreensão profundos da missão, dos objectivos, dos valores e vocação do museu enquanto instituição cultural de serviço público, de uma avaliação realista dos recursos financeiros e humanos disponíveis e, finalmente, de uma constante avaliação dos resultados, para possibilitar eventuais ajustes ou correcções no plano estratégico de actuação. Tal o sugerem Phil Kotler e Neil Kotler, “os museus são antes, de tudo, organizações orientadas para uma missão que, no seu ‘sentido amplo é educativa e de serviço público’, devendo a sua direcção ‘determinar se os princípios e as ferramentas de marketing têm aplicação para as suas missões e objectivos’”.⁹³ Podem, no entanto, ocorrer situações em que a adaptação das estratégias de marketing é desajustada, o que pode implicar consequências graves para a estabilidade ou mesmo para a sobrevivência do museu.

O museu internacional

Foi já dito anteriormente que os efeitos da globalização se fazem sentir a todos níveis na sociedade do século XXI, tanto no domínio económico como político, social, tecnológico e, obviamente, cultural. Por ser um fenómeno global, afecta não só os governos, mas também organizações e indivíduos, que devem saber nele identificar o aparecimento de novas oportunidades e ameaças, quando ingressam na sua jornada internacional.

Neste mundo globalizado, o papel da cultura tem vindo a assumir especial preponderância, dadas as suas numerosas implicações económicas, políticas e sociais. Neste contexto, os governos e organizações internacionais acentuaram o desenvolvimento de políticas e estratégias específicas para a integração e promoção cultural, para além das fronteiras do próprio país. “Com efeito, as políticas culturais contemporâneas são no essencial políticas públicas (...), geradas em contexto de

⁹³ KOTLER, N.; KOTLER, P. - *Museum marketing & strategy*, 1998

reflexividade institucionalizada e objecto de controvérsia explícita no espaço público".⁹⁴

Os objectivos centrais destas políticas e estratégias são: fomentar a diversidade e o diálogo intercultural, promover a cultura como catalisador para a criatividade e dinamizar a cultura como elemento vital nas relações internacionais. No fundo, podem resumir-se estes objectivos num só: a qualificação *da e para* cultura, através da fomentação da cooperação entre nações, do apoio mútuo, de uma programação diversificada e, em alguns casos, de financiamento. Como instrumentos principais poder-se-ão destacar programas, iniciativas e legislações intergovernamentais. O Conselho da Europa e a UNESCO foram, provavelmente, as duas principais organizações responsáveis pelo desenvolvimento não só de políticas culturais, mas também de conceitos como cultura, desenvolvimento cultural e animação socio-cultural.

No que diz respeito à Europa, esta preocupação com práticas culturais tomou uma forma pragmática com a entrada em vigor do Tratado de Maastricht, a 1 de Novembro de 1993. A assinatura do tratado permitiu que na Europa fossem abolidas as fronteiras ao tráfego cultural, favorecendo a mobilidade transnacional de bens culturais e profissionais, aumentou o financiamento para as actividades e projectos dedicados à cultura, apostou na formação tanto dos agentes culturais como dos seus públicos e legislou a cooperação e complementaridade entre Estados-membros, respeitando a sua diversidade nacional e regional ao mesmo tempo que põe em evidência o património cultural comum.⁹⁵

É no âmbito desta reestruturação cultural à escala global, que se dá também a valorização de aptidões interculturais e multilinguísticas, consideradas competências comunitárias fundamentais. Cada vez mais, é exigido tanto aos profissionais e agentes culturais, como à comunidade em geral, o domínio de línguas estrangeiras e o conhecimento de outras culturas, para garantir maior facilidade nas relações de cooperação e integração entre nações.

Os museus são, indubitavelmente, importantes pilares da indústria cultural. Também eles tiveram de adaptar a sua missão e imagem à globalização dos mercados e, consequentemente, às novas políticas culturais. Embora sejam fortemente impulsionados pelas facilidades que estas novas políticas culturais oferecem, existem outras razões que motivam as instituições a expandir a sua actuação para mercados internacionais. *"Os museus, ou parte deles, perante a necessidade de atrair visitantes e de obterem novas fontes de financiamento, nomeadamente ao nível do mecenato e do sponsoring, aperceberam-se que já não competiam ao nível local e regional e que haviam mergulhado numa lógica de mercado internacional."*⁹⁶ Os museus passam a "vender" a sua imagem e produto além-fronteiras, contrariando uma visão simplista da função de

⁹⁴ COSTA, A. - **Políticas culturais: conceitos e perspectivas** – versão electrónica do artigo da publicação periódica para o Observatório das Actividades Culturais, OBS n.º 2, Outubro 1997

⁹⁵ **Política cultural da União Europeia**, retirado de <http://www.eurocid.pt> (Portal de informação europeia em língua portuguesa)

⁹⁶ GARCIA, N. - **O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável**, 2003

comunicação, valorizando aspectos como promoção da imagem e reputação científica do museu, bem como visibilidade da sua equipa e actividade. O plano estratégico do museu, bem como a sua política de comunicação e marketing, adaptou-se a esta noção de mercado internacional. Tanto no contexto doméstico como no contexto internacional, a satisfação do cliente é a prioridade. Tal como no caso das organizações empresariais, analisado no primeiro capítulo, a abertura para a internacionalização afecta favoravelmente os museus: permite expandir o mercado-alvo, cria novas oportunidades de distribuição de bens culturais, ideias para inovar nos serviços e actividades e permite, ainda, que se tornem menos dependentes do seu mercado interno. Existe, simultaneamente, uma série de restrições e factores que podem afectar negativamente a actuação da instituição, que surgem, em grande parte, devido a razões ligadas à má gestão de recursos ou à falta de conhecimento das diferenças entre leis, culturas e sociedades. Neste sentido, a actuação do museu nos mercados internacionais depende fortemente dos seus recursos humanos e do estudo de mercado.

Construir uma equipa especializada e eficiente nas áreas das línguas estrangeiras, comunicação e relações interculturais é a chave para o sucesso. As instituições, como já vimos, podem apostar tanto na selecção e recrutamento de profissionais com estas competências como na formação e desenvolvimento das mesmas, através, por exemplo, de acções de formação ou *workshops*. A aplicação destas competências, aliada a um profundo e claro conhecimento da cultura do país de destino (que, como foi explicado, afecta o processo de internacionalização a todos os níveis), permite melhorar a comunicação entre os intervenientes – público-alvo, governos, concorrência, investidores/apoios e parceiros -, ultrapassando as barreiras linguísticas e culturais, que tantas vezes levam ao insucesso a actuação das instituições em outros mercados.

Numa fase inicial, os museus, como qualquer outra organização, devem preparar cuidadosamente a sua entrada em novos mercados. A pesquisa de mercado deve ser o primeiro passo neste processo e, no caso das instituições culturais, é feita através uma investigação e análise com ênfase em factores como necessidades, interesses e gostos do público-alvo, que determinam o comportamento do consumidor, diferentes burocracias legais (documentação internacional, taxas de câmbio, sistemas processuais, diferentes normas e protocolos), a intensidade da concorrência, recursos financeiros e recursos humanos especializados e, ainda, restrições de tempo. O que o museu procura descobrir é, no fundo, que expectativas tem o público estrangeiro quando o visita, que peças/colecções ou actividades poderiam atrair visitantes no estrangeiro, como fazer chegar mais eficazmente a imagem do museu ao consumidor interessado e potencial, quais os potenciais investidores e aliados e como conseguir a sua cooperação. Também é importante ter uma clara noção dos eventuais obstáculos e problemas que podem surgir, estar preparados para os ultrapassar e para evitar surpresas. Uma vez concluído o estudo

do mercado de destino, o museu dispõe de dados importantes para definir o plano estratégico e as estratégias de marketing e de comunicação.

Para marcar presença em mercados internacionais, o museu pode adaptar uma série de ferramentas que utiliza no seu mercado doméstico às exigências do novo mercado. Falo, por exemplo, de publicidade, publicações, parcerias internacionais, busca de oportunidades de financiamento de entidades estrangeiras, feiras, conferências, colóquios, tertúlias e outros eventos ou através de empréstimos e acolhimento de peças/colecções. Este último representa a forma mais habitual adoptada pelos museus para “exportar” a sua imagem, associando-se a exposições internacionais, disponibilizando peças ou colecções suas que se enquadrem num determinado tema (a exposição em homenagem à cultura portuguesa (*“The Crowning Glory: Images of the Virgin in the Arts of Portugal”*, no Museu de Newark, New Jersey, para a qual o Museu de Aveiro emprestou várias peças) ou podem acolher peças/colecções tanto de artistas internacionais como de outros museus (exemplo: *“PHOTOESPAÑA2009 – XVII Festival Internacional de Fotografia e Artes Visuais”*⁹⁷ foi este ano acolhido pelo Museu Colecção Berardo).

A publicidade tanto pode servir para promover a instituição e a sua imagem, como para divulgar uma exposição ou actividade específica; deve ser disponibilizada em várias línguas e deve ter em atenção a cultura do país de destino, como vimos anteriormente. No contexto museológico, as instituições podem fazer uso da publicidade em revistas culturais internacionais, brochuras e panfletos, que disponibilizam em agências ou postos de turismo, em outros museus associados, em universidades, em aeroportos e estações, tanto no próprio país, para atrair os turistas que visitam, em países estrangeiros, para suscitar o interesse de potenciais visitantes. Podem ainda recorrer a anúncios publicitários em jornais, rádio ou mesmo televisão. O site institucional disponibilizado em outras línguas é também uma forte estratégia de promoção além-fronteiras. Os museus devem, adicionalmente, disponibilizar hiperligações, em outros sítios na Internet de interesse, onde o seu nome apareça associado.

No domínio das publicações, as instituições museológicas procuram associar o seu nome a trabalhos de investigação internacionais, em cooperação com profissionais de outras instituições (outros museus, galerias, escolas ou universidades), que podem estar ligados com uma infinidade de temas, normalmente, ligados à sua própria actividade e vocação (história de arte, estilos de arte, arquitectura ou mesmo sobre o próprio museu e o seu acervo); também publicam catálogos sobre as suas colecções e participam em roteiros ou guias turísticos.

A busca de mecenas e financiadores nos mercados externos é outra preocupação importante para os museus. O referido decréscimo do financiamento público e a saturação dos seus próprios mercados leva os museus a procurar novas alternativas. Esta

⁹⁷ Mais informação sobre o Festival disponível no site oficial: <http://www.phedigital.com>

estratégia não deve ser conduzida à imagem da actuação no mercado doméstico, uma vez que, se por um lado a tarefa de convencer uma organização ou um particular a apoiar um museu estrangeiro se configura difícil, por outro, estão a lidar com um ambiente cultural e político-legal completamente distinto, com as suas normas, procedimentos e sistemas próprios.

Participar em feiras, conferências, colóquios, tertúlias e outros eventos internacionais não permite ao museu só projectar a sua imagem e nome fora do seu país. Possibilita a discussão e assimilação de toda uma variedade de novos temas, que podem ser adaptados e utilizados na própria instituição. Refiro-me, por exemplo, à aprendizagem de novas estratégias de comunicação de marketing, de técnicas inovadoras de conservação e restauro, de novas ideias para actividades e serviços ou mesmo de modelos de gestão e administração. Estes eventos podem, ainda, servir para publicitar determinadas actividades e exposições, conseguir contactos para eventuais parcerias ou financiadores. Para concluir esta reflexão sobre a internacionalização de instituições museológicas, resta mencionar os mecanismos de controlo ao dispor dos museus para analisar os resultados da sua actuação. Tal como foi referido anteriormente, esta é uma importante ferramenta que permite às instituições perceberem quais as estratégias que devem manter e quais as que necessitam de ser revistas. Um dos métodos mais populares para conseguir o *feedback* por parte do seu público é o livro de visitantes. Esta ferramenta, ao mesmo tempo que possibilita controlar a afluência de público, permite saber a sua origem, ocupação profissional, entre outros dados, e compreender a apreciação dos visitantes em relação ao museu (do espaço, colecções, serviços, etc.). Outra forma de obter esta informação é através de inquéritos ou pequenos questionários que os museus apresentam, esporadicamente, aos seus visitantes. Para analisar o desempenho dos seus funcionários, os museus, tal como as organizações empresariais, podem recorrer a meios burocráticos, como relatórios ou avaliações formais. O impacto da publicidade pode ser avaliado através de dados estatísticos, por exemplo, apurando se a promoção de uma determinada actividade aumentou o número de afluência de visitantes ou analisando o número de visitas ao site institucional.

Conclusão

Em suma, a expansão do mercado cultural para o nível internacional vem no encadeamento dos efeitos da globalização e foi fortemente impulsionado pelas políticas culturais. Os museus, sustentáculos fundamentais da indústria cultural e atentos a esta realidade, alargam as suas actividades para o mercado externo, em busca de novas oportunidades, tendo que reestruturar o seu plano estratégico, de comunicação e marketing, bem como os seus recursos humanos. Neste contexto, surgem novos conceitos – interculturalidade, multilinguismo e marketing internacional - essenciais para garantir o sucesso da sua actuação.



As razões que levam os museus a internacionalizarem-se podem estar ligadas à necessidade de atrair público, angariar fontes alternativas de financiamento, estabelecer novas parcerias, expandir os canais de distribuição dos bens culturais, descobrir ideias para inovar nos serviços e actividades, tornando-se menos dependentes do seu mercado local. Para concretizar estes objectivos, os museus dispõem das mais variadas opções, entre as quais se destaca a publicidade, o empréstimo ou acolhimento de peças/coleções, publicações, parcerias internacionais, participação em eventos internacionais, entre outras.

Para monitorizar a sua actuação, as instituições recorrem a mecanismos de controlo, com vista a analisar se a missão e objectivos foram cumpridos e quais as alterações necessárias para melhorar os seus resultados.

Casos de Estudo

Para cumprir com o objectivo de apresentar uma análise da actuação das instituições museológicas portuguesas, a nível internacional, e para além da obrigatória pesquisa bibliográfica, procedemos ao estudo de caso de três instituições: o Museu de Aveiro, a Fundação de Serralves e a Fundação Berardo, às quais foi pedida a realização de uma entrevista para responder a questões centradas na problemática da internacionalização. Esta ferramenta de estudo permitiu compreender como estas instituições preparam e gerem a sua actuação além-fronteiras, bem como analisar quais as competências multilinguísticas e interculturais ao seu dispor. Com esta metodologia de investigação não se procura encontrar verdades absolutas sobre a actuação das instituições portuguesas no mercado cultural além-fronteiras, procura-se antes estimular a discussão desta matéria, através de relatos de experiências abertos à análise e à interpretação. As conclusões apresentadas em relação à experiência de internacionalização de cada instituição são baseadas na análise da informação recolhida a partir destas entrevistas. Em primeiro lugar será feita uma breve apresentação de cada instituição e, seguidamente, será aprofundada a experiência de cada uma nos mercados internacionais.

Museu de Aveiro

Apresentação

O Museu de Aveiro é, presentemente, tutelado pelo Ministério da Cultura, através do Instituto dos Museus e da Conservação (IMC). Tem uma vocação declaradamente direccionada para a arte sacra e divulga as suas colecções através de exposição permanente e do ciclo de exposições temporárias. Assume como missão conservar, estudar e divulgar o monumento onde foi fundado – o Convento de Jesus – e o seu espólio, bem como contribuir para a salvaguarda do património móvel da sua área de influência.

A equipa do Museu conta com um total de dezassete funcionários, incluindo a directora, quatro conservadores, oito vigilantes, um guarda e três auxiliares de limpeza.

O Museu de Aveiro foi inaugurado no antigo Convento de Jesus, decorria o ano de 1911.

O Convento de Jesus foi fundado pelo convento da ordem Dominicana pela Bula Papal de Pio II, em 1458. Era, inicialmente, apenas uma casa de recolhimento, mas assume protagonismo a partir de 1472, ano em que a Princesa Santa Joana, filha de Afonso V, hoje padroeira da cidade de Aveiro, decide tornar-se freira de clausura e recolher-se no convento. A presença da filha do rei em Aveiro foi de extrema importância para o engrandecimento e prestígio não só do Convento de Jesus, mas também para o da própria vila. Contudo, a construção do convento evolui de forma deficiente, com intervenções esporádicas, muitas delas feitas pelas próprias freiras. É somente em inícios do século XVII, fruto do crescimento económico da cidade, que se verificam os primeiros investimentos e reformas nas casas religiosas. Deste modo, surge a magnífica obra

arquitectónica e de talha dourada da Igreja de Jesus, distinta representação do esplendor barroco seiscentista e setecentista em Portugal. As obras mais profundas de adaptação das instalações do convento às necessidades do museu são iniciadas três séculos mais tarde, em 1925, pelo Dr. Alberto Souto. A partir dessa altura o museu nunca mais deixou de estar em obras, tendo sido alvo de sucessivas campanhas de intervenção.

O acervo do museu abrange colecções de arte sacra com maior incidência no período barroco. Conta com uma notável colecção de talha dourada e peças de pintura, escultura, paramentaria, azulejo, ourivesaria, metais, mobiliário e cerâmica provenientes do próprio Convento de Jesus e de outras casas e comunidades religiosas da cidade e região de Aveiro, de Coimbra e Lisboa, dissolvidas com a extinção das ordens religiosas e com a legislação liberal. O Museu de Aveiro dispõe ainda de um espólio documental de grande importância histórica dos séculos XV ao XIX, do qual se destacam os mapas da cidade, da barra e da ria de Aveiro.

Com a actual direcção, deu-se início a um novo capítulo na história do edifício do museu, que foi objecto de profundas obras de requalificação e ampliação. Este projecto consistiu na construção de um novo corpo para o museu, que se destina a acolher uma nova sala de exposições temporárias (com cerca de 330 m²) e dois pisos para as reservas. O projecto visava ainda a criação de novas funções das quais o museu carecia: cafetaria, auditório, biblioteca, serviço educativo, gabinetes e laboratórios de conservação e restauro. As áreas de acolhimento e o circuito da exposição permanente (com cerca de 1200m²) também foram alvo de profunda intervenção. De modo a garantir uma reabertura em pleno, a equipa do museu pôs igualmente em marcha trabalhos de restauro das colecções que iriam integrar as galerias de exposição permanente e temporária do novo Museu.

A visita ao Museu de Aveiro incluía, antes do período de obras, um percurso pelo convento, do qual se conservam a igreja, com os respectivos coros alto e baixo, o claustro, com as suas capelas, o refeitório e a sala de labor. É no coro baixo que se mantém exposto o túmulo da Princesa Santa Joana, uma obra singular de mármore policromos que representa uma das maiores atracções do Museu. Como complemento do circuito, podia visitar-se a Igreja das Carmelitas, que se situa no antigo Convento de S. João Evangelista, onde se encontraram a funcionar os serviços administrativos do museu durante a requalificação do edifício. Também esta igreja é uma representação esplendorosa do estilo barroco.

Na fase de obras, os esforços da equipa estiveram centrados na preparação da exposição permanente, no programa das exposições temporárias e na angariação de apoios para o restauro das colecções. Apesar disso, a direcção optou por manter o Museu de Aveiro aberto ao público. A par do plano de visitas no antigo Convento de Jesus e na Igreja das Carmelitas, destinado ao público em geral, o Museu oferecia ainda o programa de

Serviços Educativos e o ciclo “*Música no Museu*”.

Os Serviços Educativos desenvolvem um plano de actividades de sensibilização à arte e ao património cultural, tendo como ponto de partida o percurso de visitas do museu. Neste sentido, o programa pretende estimular novas formas de interpretar e compreender os conteúdos museológicos, interligando-os com os programas curriculares. É dirigido aos diferentes níveis escolares (desde grupos do ensino pré-escolar a grupos do ensino secundário e superior). O plano de visitas abrange diversos temas ligados à História de Portugal – muito particularmente a história do Convento de Jesus e a vida da Princesa Santa Joana – bem como à História de Arte, com principal incidência no período barroco. Paralelamente, os Serviços Educativos desenvolveram o site www.eraumavezemaveiro.com, um projecto destinado a crianças entre os 8 e os 14 anos que as faz viajar aos séculos XV e XVI, levando-as numa visita virtual pelo Convento de Jesus. Permite a descoberta da história da cidade e da região de Aveiro, bem como do convento e da vida da princesa. Este projecto superou as expectativas da direcção do museu, tendo já ultrapassado a marca dos 100 000 visitantes. Integrado na comemoração da Noite dos Museus e do Dia Internacional dos Museus, o programa de Serviços Educativos desenvolve o projecto “*Street Museum*”, que promove diversas actividades artísticas na rua. O grupo de jovens artistas que desenvolvem este projecto conjuga as diferentes expressões de arte e dinamiza a ligação do Museu à comunidade mais jovem. A comemoração destas efemérides estende-se igualmente ao edifício do museu e da igreja das Carmelitas, proporcionando horários de visita mais prolongados e momentos de música ao vivo.

Outra actividade é o ciclo “*Música no Museu*” que promove um conjunto de sucessivos eventos musicais, proporcionando à comunidade concertos de música antiga, com reportório dos séculos XVI ao XVIII. Na sequência desta actividade foi lançado o CD “*Música para D. João VI e D. Carlota*”, no âmbito das comemorações do 18 de Maio, Dia Internacional dos Museus.⁹⁸

Experiência de internacionalização

Como foi referido anteriormente, a recolha de informação junto às instituições foi conseguida através de uma entrevista. Para o caso de estudo do Museu de Aveiro, a entrevista foi realizada com o Dr. António Rebocho Christo, conservador, historiador e técnico superior da equipa administrativa do museu. A razão para a escolha desta instituição está ligada ao facto de, no passado ano 2008, ter tido a oportunidade de integrar a equipa de direcção do museu, durante a realização do meu estágio curricular. Este factor permitiu um acesso mais fácil à informação e fez com que a entrevista decorresse num ambiente mais informal, sem que a conversa fosse gravada ou registada. No último ano, os esforços da equipa administrativa estiveram centrados na inauguração

⁹⁸ Toda a informação apresentada neste ponto sobre o Museu de Aveiro foi recolhida durante os seis meses de estágio curricular realizado nesta instituição; com base em dados estatísticos, fundos documentais e textos preparados pela direcção para o futuro site do museu.

do novo museu. Este ambicioso e complexo projecto assentava em dois objectivos primordiais, que revelam o desejo da instituição se adaptar às exigências e oportunidades emergentes no mercado global: requalificar e ampliar o edifício do convento e os espaços do museu, com a construção de novas salas de exposição permanente e temporária, e ampliar a rede de serviços, com a criação de uma cafetaria, biblioteca, auditório e laboratórios de conservação de restauro. Neste contexto, e aliado à falta de verbas e financiamento, a estratégia de comunicação estava direccionada para a captação de mecenato e divulgação da nova imagem do museu, nunca descurando, obviamente, a sua vocação e missão nem a promoção junto à comunidade de actividades e eventos pontuais.

O facto de o museu se encontrar a braços com este projecto também obrigou a que a sua dinâmica de actuação nos mercados internacionais estagnasse. No momento presente, o Museu de Aveiro não tem qualquer peça em exposição fora de Portugal, nem está a acolher peças de instituições estrangeiras.

A jornada deste museu no contexto internacional começa em 1955, ano em que participa na Exposição de Arte Portuguesa, na *Royal Academy of Arts*, em Londres.⁹⁹ Para esta exposição, realizada com o intuito de consolidar a imagem política de Portugal além-fronteiras e revalorizar as acções diplomáticas nas relações internacionais, através da visibilidade da arte portuguesa, o Museu de Aveiro cedeu peças da colecção de têxteis, pintura, escultura, talha dourada e de azulejos. O processo foi conduzido pela Fundação Calouste Gulbenkian e, uma vez que existiam motivações políticas e económicas, o Museu não apontou quaisquer entraves ou dificuldades, quer no que diz respeito a financiamento quer no que se refere a mobilização de meios técnicos e humanos. Para além da participação substancial nesta exposição, o Museu de Aveiro também colaborou, mais recentemente, em 1997, com a exposição em homenagem à cultura portuguesa *"The Crowning Glory: Images of the Virgin in the Arts of Portugal"*¹⁰⁰, no Museu de Newark, em Nova Jersey; com peças de pintura e escultura.

Poder-se-á afirmar que de entre o espólio do museu se destacam as seguintes obras de referência, que já marcaram presença em exposições internacionais de grande relevo: o *Retrato de Santa Joana* - pintura a óleo do século XV; a *Sagrada Família* - grupo trabalhado em barro policromado, estofado e dourado, do século XVIII constituído pelas três figuras de vulto de Nossa Senhora, S. José e o Menino Jesus – que, de entre muitas exposições, foi emprestada para integrar a exposição *"Salzillo, testigo de un siglo"*¹⁰¹, em Múrcia, no ano de 2007; *S. Domingos-Relicário*, escultura de S. Domingos, datado do século XVII, em madeira e com decoração em relevo pintada, que traz vestido o hábito

⁹⁹ Para mais informação sobre a exposição consultar: <http://www.flickr.com/photos/biblarte/sets/72157608204969163/detail>

¹⁰⁰ Para saber mais sobre a exposição consultar a publicação: **Crowning Glory: Images of the Virgin in the Arts of Portugal** - Maria de Lurdes Simões de Carvalho, Julia Robinson, ed. JERRILYNN D.; DODDS; SULLIVAN, E. J.; Newark Museum, 1997

¹⁰¹ Informação sobre a exposição em <http://www.salzillo2007.es/>

dominicano; e o *Túmulo de D. João Albuquerque e sua esposa D. Helena Pereira* - peça em pedra de Ançã, de autor desconhecido, datada do século XV (cerca de 1478) - que marcou presença, em 1992, na Exposição Universal de Sevilha¹⁰².

Para além do empréstimo de peças para exposições além-fronteiras, o Museu já participou em algumas feiras e conferências internacionais, contudo sem que estas tivessem grande projecção. O Dr. António Christo, em representação do Museu e dado a sua especialização na matéria, participou no desenvolvimento e publicação de um catálogo pioneiro sobre a policromia na escultura barroca dos séculos XVII e XVIII, um projecto em colaboração entre Portugal, Espanha e Bélgica e em parceria com a Academia de Belas Artes. Esta publicação foi financiada pela UE, numa perspectiva de preencher a lacuna de falta de estudo apropriado sobre o tema a nível internacional, pelo que o projecto teve notória projecção.

No que diz respeito a futuros projectos, o museu tem em vista o empréstimo da colecção de porcelanas para uma exposição em Limoges, França, pelo período de um ano. Embora o Museu de Aveiro veja a sua própria actuação a nível internacional como passiva, com este projecto demonstra que existe a intenção de, após a sua reabertura, estar receptivo a esta dinâmica e intensificar as parcerias com entidades internacionais, também numa perspectiva de catapultar a sua imagem além-fronteiras.

Na óptica do Dr. António Christo, quando questionado sobre os principais problemas e entraves encontrados no percurso internacional do Museu, o principal objectivo de qualquer processo de empréstimo ou acolhimento de uma peça/colecção é planear e analisar com minúcia os protocolos. Os principais entraves são sempre de ordem logística, ou seja, problemas de manuseamento de peças ou detalhes protocolares que variam de país para país. É neste contexto que o *courrier* assume particular importância, garantido que o protocolo é cumprido conforme o acordado. O entrevistado dá o exemplo do *“Túmulo de D. João Albuquerque e de sua esposa D. Helena Pereira”*, que num dos empréstimos partiu um dos seus apoios, devido ao mau manuseamento da peça.

Sendo o Museu de Aveiro um dos museus tutelados pelo Ministério da Cultura, através do IMC, as estratégias de marketing e os programas de divulgação estão ao cargo da tutela e não de um departamento específico dentro da estrutura administrativa.

Do ponto de vista dos recursos humanos, a política de recrutamento varia dependendo da função. Para a equipa de direcção foi considerado importante o conhecimento de pelo menos uma língua estrangeira, o que, segundo o conservador, não implica que esta competência tivesse sido, necessariamente, adquirido a nível académico. As competências multilinguísticas da equipa de direcção do Museu de Aveiro, neste momento, foram adquiridas através da experiência pessoal de cada funcionário.

¹⁰² Para consultar mais informação a título de curiosidade: http://www.sevilla.org/turismo/paginas_pt/expo92.asp ou http://pt.wikipedia.org/wiki/Exposi%C3%A7%C3%A3o_Universal_de_Sevilha_de_1992

Contudo, devido às crescentes exigências do mercado actual, a política de recrutamento tem vindo a adaptar-se, o que fez com que as folhas de sala traduzidas para inglês, francês ou espanhol não sejam suficientes. Agora são tidas em conta conhecimentos de outras línguas, com especial preferência para inglês, francês e espanhol, por razões ligadas à estatística de visitantes estrangeiros.¹⁰³ A dinâmica de recrutamento de quadros para o museu está, no momento, parada. De entre a equipa de direcção do museu, compete, normalmente, à directora contactar entidades estrangeiras. No caso de empréstimos ao acolhimento de peças, o processo é depois delegado no responsável pela colecção ou área de actividade. No entender da instituição, o perfil indicado para conduzir com sucesso qualquer processo internacional, alia aos conhecimentos técnicos especializados o domínio de competências de comunicação e relações públicas, onde o conhecimento de outras línguas e culturas é fundamental.

Para concluir esta análise da actuação internacional do Museu de Aveiro, resta mencionar as ferramentas utilizadas pela instituição para comunicar com o público estrangeiro. Para além das referidas folhas de sala, traduzidas para inglês, francês, alemão e espanhol, alguns vigilantes sabem falar francês e, quando solicitado, existe a possibilidade de organizar visitas guiadas a grupos em inglês e francês, conduzidas pelos conservadores do Museu. De momento, o Museu de Aveiro não dispõe de site na Internet, mas planeia que este seja brevemente disponibilizado, traduzido, pelo menos, para a língua inglesa.

Fundação de Serralves

Apresentação

No período pós-revolução 25 de Abril de 1974, surgiam na cidade do Porto alguns movimentos e iniciativas, como o Centro de Arte Contemporânea, que vieram contribuir fortemente para a consolidação do panorama artístico no Norte do país, o que justificava a criação de um espaço público para a exibição das obras de arte produzidas à época.

É neste contexto que a cidade do Porto é escolhida para acolher o Museu de Arte Moderna e, pelo Decreto-Lei n.º 240 A/89, de 27 de Julho, é instituída a Fundação de Serralves, na Quinta de Serralves, como resultado de uma parceria entre o Governo Português e a Sociedade Civil (representada por cerca de 50 entidades). É a partir de 1994 que se regista uma maior adesão ao projecto, que conta actualmente com mais de uma centena de entidades fundadoras; deste modo, a obtenção de financiamentos estatais e privados tornou-se mais eficaz.

A Casa de Serralves, sede da Fundação e parte integrante do seu espólio, era, originariamente, uma residência familiar. Mandado construir por Carlos Alberto Cabral, 2º conde de Vizela, o imóvel, em conjunto com o jardim, é uma notável e única

¹⁰³ Segundo dados revelados pelo Dr. António Christo, a percentagem de visitantes estrangeiros corresponde a cerca de 40% das visitas anuais.

representação da *Art Déco* e do Modernismo, quer em termos arquitectónicos quer em termos paisagísticos, singular não só em Portugal, mas também na Europa. Entre os nomes mais significativos envolvidos na construção da Casa podemos destacar arquitectos como o francês Charles Siclis e o português Marques da Silva, de decoradores como Edgar Brandt, René Lalique e Alfred Porteneuve. O jardim da Casa de Serralves, por sua vez, foi desenhado pelo arquitecto francês Jacques, à luz do Modernismo da arquitectura paisagista. A construção da casa demorou cerca de vinte anos (1925 – 1944) e reflecte uma relação de harmonia entre o início da era da arquitectura moderna portuguesa e o ambiente cultural e artístico francês.

A Fundação assume-se como pólo cultural de âmbito europeu que tem como missão sensibilizar e promover o interesse do público para a arte contemporânea, através do Museu de Arte Contemporânea como centro multidisciplinar, para o ambiente, através do parque como património natural de educação ambiental, e ainda através do auditório, como centro de reflexão e debate sobre os mais vastos temas que afectam a sociedade actual.

Classificados no seu conjunto, em 1996, como *“Imóvel de Interesse Público”*, pelo Ministério da Cultura, a Casa de Serralves, o Museu de Arte Contemporânea e o parque constituem o núcleo patrimonial desta entidade privada de interesse público. As actividades e iniciativas são desenvolvidas pela direcção de Serralves com o intuito de tomar o máximo partido das potencialidades oferecidas pelo seu património. Deste modo, é proposta anualmente uma programação diversificada que inclui o programa de exposições temporárias, que abrange um vasto leque de artistas do panorama artístico nacional e internacional das últimas décadas, e pretendem ser também um centro de diálogo e intercâmbio de experiências criativas entre os artistas e o público. Os Serviços Educativos dinamizam projectos e oficinas pedagógicas, dirigidos a todas as faixas etárias, com o objectivo de despertar o seu interesse para a arte e a natureza. No parque tem vindo a ser promovido, desde 2000, o projecto *“Quinta para Crianças”*, de forte impacto na vertente da educação ambiental. O objectivo deste projecto, direccionado aos mais novos (dos 3 aos 12 anos de idade), é dinamizar as instalações pecuárias através do contacto directo com a natureza e a participação em actividades agrícolas. Para além das actividades já referidas, a Fundação proporciona concertos de música (*“Jazz no Parque”*), ciclos de cinema e vídeo, tertúlias sobre temas da sociedade contemporânea, conferências e colóquios, espectáculos de dança, cursos de História de Arte e *workshops*, viagens de turismo cultural e, ainda, desde 2004, a semana cultural anual *“Serralves em Festa”* (este ano dedicado à comemoração dos vinte anos da instituição). Por fim, a direcção dinamiza uma actividade editorial que garante a publicação regular de catálogos das exposições e outro tipo de edições, cuja temática está invariavelmente relacionada com a arte moderna e contemporânea, o ambiente e outras questões da actualidade. A

Fundação dispõe de uma biblioteca especializada para a investigação, com um fundo documental de referência associado a temas como a arte contemporânea, o próprio Museu, a Casa e o Parque de Serralves, e ainda um Centro de Documentação sobre áreas como a Arquitectura, Natureza e Paisagismo. No edifício do Museu podemos ainda encontrar uma livraria, uma loja de peças de arte, um restaurante com vista para o parque e uma casa de chá no próprio jardim. Em 2002, foi implementado o Programa de Voluntariado, que traduz a abertura da instituição à comunidade, através da participação gratuita no Projecto Serralves.

O parque foi aberto ao público em 1987, após profundas obras de recuperação e adaptação do espaço habitacional privado às exigências de um espaço patrimonial de carácter comunitário, de produção e difusão cultural. A grande diversidade de espécies de árvores e arbustos é composta por vegetação autóctone e exótica, que inclui cerca de 4000 exemplares de plantas lenhosas, representando sensivelmente 200 espécies e variedades, faz deste parque uma referência exemplar no âmbito do património da paisagem de Portugal. Ao parque de Serralves foram já atribuídos dois prémios de renome: o prémio da inovação no domínio da educação ambiental da Associação Portuguesa de Museologia – APOM (1996) e o *“Henry Ford Prize for the Preservation of the Environment”* (1997).

O Museu de Arte Contemporânea de Serralves foi projectado pelo arquitecto português Álvaro Siza Vieira de forma a integrar-se na paisagem envolvente e a criar um ambiente sóbrio para expor peças de arte. A sua inauguração, a 6 de Junho de 1999, constituiu a concretização do objectivo central da Fundação. Várias salas apresentam-se com diferentes características de escala, proporção e luz, sempre com o intuito de tirar o máximo partido da luz natural e de garantir uma gestão eficaz do espaço adequada às exigências das diversas exposições. O museu conta com uma área de 4000 m², destinada a acolher dois pisos de superfície expositiva, os gabinetes administrativos, armazéns, a biblioteca de arte, o auditório com 270 lugares, a cafetaria, a livraria, o restaurante e a garagem, com capacidade para 100 automóveis.

A equipa de direcção de Serralves é constituída por cerca de 95 funcionários organizados consoante as diversas funcionalidades da Fundação – equipa de Direcção Geral, Direcção do Museu e do Parque, Direcção Desenvolvimento, Direcção de Projectos Especiais e Direcção Administrativo-Financeira. A actual Directora Geral da Fundação é a Dra. Odete Patrício.

Poder-se-á afirmar que a criação da Fundação de Serralves vem marcar um ponto de viragem no panorama artístico nacional, que finalmente se aproxima do contexto cultural internacional, ao promover a produção e difusão da arte moderna e

contemporânea, até então adormecidas num Portugal conservador.¹⁰⁴

Experiência de internacionalização

A recolha de informação sobre a experiência de internacionalização de Serralves teve um procedimento diferente dos restantes casos de estudo. Para garantir que a o questionário era respondido com o máximo rigor, a instituição preferiu encaminhar cada matéria ao devido responsável pelas actividades, o que, por sua vez e por razões de tempo e indisponibilidade, não possibilitou a realização de uma entrevista pessoal. O questionário foi respondido por escrito e enviado por e-mail. As respostas sobre as actividades e movimentações da colecção foram dadas pela Dra. – Marta Almeida, Curadora do Museu de Serralves.

A primeira presença do Museu de Serralves a nível internacional verificou-se em 1992, com a realização de uma exposição da colecção na Expo de Sevilha. A Fundação foi representada pela equipa de Direcção Artística e pela Administração, no dia da inauguração. Presentemente, o Museu de Serralves tem exposição fora do país obras da colecção da artista plástica portuguesa Helena Almeida, em Kettle's Yard - a antiga casa do curador e coleccionador Harold Stanley Jim Ede – em Cambridge, na exposição "*Inside Me*"¹⁰⁵; uma exposição do artista plástico mexicano Damián Ortega, intitulada "*Do It Yourself*"¹⁰⁶, no Institute of Contemporary Art, em Boston; obras de Peter Hutchinson, na Galerie Bugdahn und Kaimer, em Dusseldorf, numa exposição intitulada "*Large-Scale*"¹⁰⁷; e, ainda, obras do escultor português José Pedro Croft na Marília Razuk Galeria de Arte¹⁰⁸. Quanto ao acolhimento de colecções internacionais, na Casa de Serralves esteve em exposição a obra do mestre da *Art Déco*, Jacques-Émile Ruhlmann.

De entre o espólio da instituição, as obras mais solicitadas são das colecções de Helena Almeida, Luc Tuymans e Gerhard Richter.

A demora registada na resposta aos nossos inquéritos e pedidos de entrevista limitaram severamente a recolha de informação sobre a experiência de internacionalização da Fundação de Serralves. Ainda assim, é legítimo concluir que a instituição apresenta uma forte dinâmica internacional. Encontra-se em permanente contacto com instituições estrangeiras para o acolhimento e empréstimo de peças e colecções, bem como para a organização de eventos. A qualificação da sua estrutura administrativa e dos seus recursos humanos garantem uma gestão eficaz dos serviços e das actividades a nível internacional. Aliam as competências técnicas ao conhecimento de outras línguas e

¹⁰⁴ Todos os dados para a apresentação da Fundação de Serralves foram recolhidos da publicação da própria – **Serralves: a Fundação *the Foundation*, a Casa e o Parque *the House and the Park*, o Museu *the Museum*, a Colecção *the Collection*, a Paisagem *the Landscape*** – e do site institucional www.serralves.pt

¹⁰⁵ Informação sobre a exposição disponível no site oficial Kettle's Yard: <http://www.kettlesyard.co.uk/exhibitions/almeida/index.html>

¹⁰⁶ Apresentação do artista e da exposição disponível do site oficial do Institute of Contemporary Art/Boston: <http://www.icaboston.org/exhibitions/exhibit/ortega>

¹⁰⁷ Consultar o site oficial da Galerie Bugdahn und Kaimer para mais informação sobre a exposição: http://www.bugdahnundkaimer.com/Page/PHU_II_2009_AW.html

¹⁰⁸ Mais sobre a exposição em http://www.galeriamariliarazuk.com.br/exposicoes_cont.php?id_exposition=52

culturas. A Fundação disponibiliza ao seu público visitas, folhas de sala e guias em diversas línguas, publicações traduzidas ou em versão bilingue e o site institucional em inglês.

Fundação Berardo

Apresentação

Não é exequível apresentar a Fundação Berardo sem a relacionar com a vida do homem por detrás da colecção.

José Manuel Rodrigues Berardo nasceu a 4 de Julho de 1944 na freguesia de Santa Luzia – Funchal, numa altura em que a Madeira era marcada pela pobreza e o conservadorismo. Nascido no seio de uma família modesta, é na ilha que frequenta a escola, até a quarta classe, e depois ingressa num curso de contabilidade durante cerca de ano e meio. Começa a trabalhar aos doze anos na *Madeira Wine Company*, onde adquiriu conhecimentos e contactos que lhe permitem iniciar a sua carreira no mundo dos negócios. É com a chegada e o contacto com emigrantes oriundos, principalmente, do Brasil, Venezuela e África do Sul, que José Berardo nutre a ambição de conhecer o mundo além-fronteiras e em 1963, ao completar dezoito anos de idade, decide emigrar para a África do Sul. Inicialmente começa a trabalhar na apanha de legumes numa quinta em Orange Free State, mas são-lhe rapidamente atribuídas novas responsabilidades que o fazem chegar a gerente das lojas do seu patrão. Não demorou muito até que comesse a desenvolver negócios próprios; porém, é apenas em 1978 que surge a verdadeira aposta de sucesso: adquiriu minas abandonadas, em Joanesburgo, e reinicia a sua exploração com o intuito de fazer a reciclagem de desperdícios auríferos. Em pouco tempo recebe diversas propostas de multinacionais para *joint ventures*, tornando-se proprietário de quatro refinarias de ouro.

As oportunidades de negócio sucediam-se num ritmo vertiginoso na África do Sul. Desde as refinarias de ouro a minas de diamantes, mármore e granitos, o petróleo, telecomunicações, componentes informáticos, papel e até cinema. É neste contexto e já perfeitamente integrado na comunidade, que aceita o convite para fazer parte do Conselho Consultivo do Presidente da República e vincula o seu desejo de lutar, assumidamente, contra o regime de segregação racial – *Apartheid* - que dominou este país africano durante décadas. Pela ajuda que prestou à comunidade portuguesa na África do Sul, é-lhe atribuído, em 1979, pela Ordem do Infante D. Henrique representada pelo então chefe de Estado Ramalho Eanes, o grau de Comendador.

Apesar de se assumir como um coleccionador nato, é apenas na década de 1980 que inicia a sua primeira colecção de arte que reúne, acima de tudo, trabalhos de artistas sul-africanos, anteriores e posteriores ao *Apartheid*, com o objectivo de retratar política e socialmente as feridas deixadas pela ditadura e as esperanças de um novo regime.

Já na segunda metade da década de 1980, decide comprar a Quinta do Monte Palace no

Funchal, onde institui, em 1988, a Fundação José Berardo – Instituição Particular de Solidariedade Social – e, mais tarde, criou o Jardim Tropical Monte Palace.

A Fundação, para além de acolher grande parte do espólio que reunira até então, desenvolve hoje em dia actividades de cariz social, educativo, caritativo, artístico e científico, dentro do âmbito cultural, de salvaguarda, conservação e divulgação do património histórico, e no âmbito da educação e protecção ambiental. Faz também parte do projecto da Fundação a atribuição de bolsas de estudo a alunos madeirenses do ensino superior, para além do desenvolvimento de projectos multimédia e a edição regular de publicações relacionadas com as temáticas inerentes à colecção.

No que diz respeito ao Jardim Tropical, que fundou no dia 15 de Outubro de 1991, estamos perante um importante exemplo de biodiversidade do património natural, que reúne uma imensa amostra da flora madeirense com uma colecção de espécies trazidas dos mais diversos cantos do mundo, como a África do Sul, Bélgica, Escócia e da Ásia, bem como esculturas ocidentais e orientais. É portanto considerado património histórico e representa a homenagem do coleccionador aos descobrimentos portugueses.

A partir dos anos 1990, começa a intensificar a sua actividade em Portugal, expandindo o espectro dos negócios para os ramos mais diversos: comunicação social e participação nos sectores turístico, imobiliário, alimentar, do tabaco e financeiro. Contudo, este período foi, essencialmente, marcada pelo verdadeiro crescimento da Colecção de Arte Moderna e Contemporânea. As correntes e tendências que surgiram a partir do pós-II Guerra Mundial, sobretudo nos EUA e na Europa, constituíram a linha de orientação segundo a qual a colecção tomou forma. Aconselhado por Francisco Capelo, que era responsável pelas aquisições, definiu como objectivo inicial da Fundação reunir uma colecção internacional, de tipo cronológico, que retratasse as mudanças significativas no panorama artístico, no período do pós-guerra.

A ideia da Colecção de José Berardo é manter-se abrangente e aberta a diferentes leituras e percepções, não descuidando o seu carácter museológico e a sua actuação pedagógica decisiva. É sobretudo através de aquisições em leilões ou em galerias de arte que vai formando o seu espólio. Mais tarde, o coleccionador alargou o espectro temporal até ao Modernismo.

Em 1993, na Galeria Valentim de Carvalho, em Lisboa, e numa perspectiva de testar a reacção do público, Berardo expõe pela primeira vez a Colecção em Portugal. Nesta altura já incluía nomes sonantes da arte contemporânea e do Modernismo como o francês naturalizado americano Arman, Balthus, Lúcio Fontana e Vieira da Silva, entre outros. Porém, a colecção ainda não tinha casa fixa e é por isso que, em 1997, surge o protocolo entre a Fundação e a Câmara de Sintra possibilitando o usufruto das instalações do actual Sintra Museu de Arte Moderna – Colecção Berardo, adaptado para as necessidades de um museu, onde viriam a decorrer uma série de exposições da

colecção. No mesmo ano, é celebrado um acordo que permite exposições pontuais no espaço do Centro Cultural de Belém, por um período de dez anos.

O reconhecimento internacional surge pelo jornal britânico *Independent*, que classifica o espólio de José Berardo como uma das melhores colecções privadas da Europa (*"Beyond the Guggenheim"* – 11 de Agosto 1998¹⁰⁹). Actualmente, e para além das colecções de Arte Contemporânea e Moderna (que já incluem pintores como Picasso, Miró, Bacon, Moore, Mondrian, Duchamp, Warhol, Robert Ryman, Giacomo Balla, Rigo; escultores como Dubuffet, Cutileiro, Tony Cragg, Allen Jones, Lynn Chadwick; e fotógrafos internacionais como José Luis Neto e Robert Wilson), conta com um notável conjunto de outras colecções: azulejaria (do século XVI à actualidade), cartazes publicitários originais, móveis e objectos decorativos *Art Deco*, escultura contemporânea do Zimbabué, faianças, minerais e estanhos portugueses, cerâmica das Caldas da Rainha e uma colecção de objectos de culto africanos em terracota (*Bura*).

A actual casa do Museu Colecção Berardo é o Centro Cultural de Belém, uma vez que foi assinado em 2006 um protocolo que estabelece a sua permanência neste espaço por um período de dez anos. Os contornos deste protocolo são um pouco distintos do anterior, pois estabelece o Estado como mediador e gestor financeiro da entidade privada de serviço público. A colecção é desta forma divulgada através de um programa de exposição permanente aliado a um programa de exposições temporárias a nível nacional e internacional.

Para além do Jardim Tropical Monte Palace, José Berardo reuniu à sua colecção de património natural o Jardim Oriental Buddha Eden, na Quinta dos Lóridos, Bombarral. Este jardim estende-se por uma vasta área de 100 hectares e foi concebido em homenagem aos Budas Gigantes de Bamiyan, no Afeganistão (*Arte Gandhara*), destruídos num dos mais marcantes actos de vandalismo intencional contra cultura e património da Humanidade, por parte do Governo Talibã, apagando da memória obras-primas do período tardio da arte oriental. No amplo espaço verde podemos encontrar 6000 toneladas de mármore e granito, estátuas douradas de budas, lanternas, 700 soldados esculpidos em terracota e pintados à mão trazidos da China, entre outros pormenores.

Um dado curioso de acrescentar é o facto de a primeira aquisição de peças de arte confessada por José Berardo datar de 1969, quando comprou uma litografia da famosa *Mona Lisa*, de Leonardo da Vinci, pensando que se tratava de um original!¹¹⁰

Experiência de internacionalização

A realização da entrevista com a Fundação Berardo foi gentilmente disponibilizada pela Exma. Sra. Isabel Soares Alves, Coordenadora da Colecção Berardo.

A Fundação Berardo, como vimos, tem uma vocação declaradamente direccionada para

¹⁰⁹ Artigo disponível em <http://www.independent.co.uk/arts-entertainment/beyond-the-guggenheim-1173181.html>

¹¹⁰ Os dados para a apresentação da Fundação Berardo foram retirados, na íntegra, dos sites institucionais www.museuberardo.com e www.berardocollection.com

a Arte Contemporânea e a Colecção é considerada património cultural de valor internacional. A sua actuação nos mercados internacionais revela *“que tem uma dinâmica muito acelerada e que está nos tops! (...) está muito virada para o mundo, a partir da qual se fazem muitos trabalhos (...)”*¹¹¹ Desde a sua primeira exposição, em 1993, foram de imediato solicitados empréstimos pontuais de peças para exposições fora de Portugal. Esta dinâmica acentuou-se, e, hoje em dia, a Fundação lida com o mercado internacional numa base diária. Na data da realização da entrevista, o Museu tinha peças em exposição em nove cidades espalhadas pelo mundo: trinta e oito peças no Museu de Arte de São Paulo (MASP), Brasil, numa exposição sobre os cem anos do Realismo Francês (*Arte na França 1860 -1960: O Realismo*¹¹²); em Paris, no Museu Maillol, com uma obra de Lam, no Palais du Luxembourg, um dos sítios mais visíveis da cidade, com cerca de sessenta obras, e na Gulbenkian; em Roma, tinha em exposição uma obra de Picasso e quatro obras para a Estação do Surrealismo Dadá; uma obra de Moholy-Nagy, em Frankfurt e outra peça no Museu de Hamburgo; em Londres, com uma obra de Ed Ruscha; outras obras de Moholy-Nagy em três exposições diferentes em Espanha; em Estocolmo, com Salvador Dali; e no México, para além de empréstimos substanciais para exposições em Portugal. Quanto ao acolhimento de peças/colecções ou exposições internacionais, o Museu Colecção Berardo estava, na altura, a braços com a inauguração do festival PhotoEspana2009¹¹³, recebendo as obras de Cristóbal Hara e de Mabel Palacin, e iria receber também a exposição de Pancho Guedes¹¹⁴, famoso arquitecto, pintor e escultor moçambicano. O Museu de Sintra também receberá a exposição de pintura *“Depois do Dilúvio”*¹¹⁵ do Prémio Nobel chinês da Literatura, do ano 2000, Gao Xingjian. De entre o espólio da Colecção Berardo, as obras mais solicitadas são de Lam, Picasso e Dali, para além da colecção *PopArt*, onde se destacam as obras de Andy Warhol.

Normalmente, o processo para o empréstimo de determinada peça inicia-se com um contacto da instituição interessada, que pode aceder à informação sobre a Colecção através do próprio site (onde todas as peças estão “expostas”, com a devida identificação e biografia do artista, das dimensões, movimento e descrição da obra), de catálogos ou textos escritos sobre as obras, artistas ou movimentos, de historiadores e pensadores famosos. Neste contexto, a coordenadora da Colecção Berardo sublinha a importância desta estratégia de internacionalização, afirmando que *“há sempre um olhar novo, de cada vez que a peça se desloca não é só ela a participar, é a importância de ficar escrito que aquela peça é fundamental para o entendimento da arte daquele artista (...) e*

¹¹¹ Sra. Isabel Alves, quando questionada sobre a actuação da Fundação Berardo nos mercados internacionais.

¹¹² Para saber mais sobre a exposição consultar o site oficial do MASP: <http://masp.art.br/exposicoes/2009/franca>

¹¹³ Apresentação e descrição da exposição e trabalho dos artistas em http://www.museuberardo.com/Files/MCB_PhotoEspana2009.pdf

¹¹⁴ Mais informação sobre a exposição e o artista em http://www.museuberardo.com/Files/MCB_Pancho_Guedes_2009.pdf

¹¹⁵ Mais informação disponível em <http://mirror.berardocollection.com/?toplevelid=50001&new=56&lang=pt>

para o estudo da contemporaneidade.”¹¹⁶ Para além de uma série de formalidades no processo, que englobam uma minuta redigida pelo Comendador a autorizar o empréstimo e a indicar o valor seguro, no regulamento está estabelecido que as peças devem sempre ser acompanhadas por um *courrier*, que garante que a normas são cumpridas (quer de manuseamento quer de acomodação da peça no destino – *requisite report*, com toda a informação do edifício, desde saídas de emergência, temperaturas, intensidade de luz, etc.) e faz os devidos relatórios. Contudo, devido ao reduzido número de funcionários na equipa, nem sempre se proporciona o acompanhamento das peças; neste caso, o *courrier* é encarregue de fazer um relatório antes e depois da deslocação da peça. Existem ainda situações em que os empréstimos acabam por não se concretizar, seja por falta de verbas para financiar a deslocação do *courrier* ou por uma eventual recusa da própria direcção da Colecção, por indisponibilidade de peças ou mesmo por falta de enquadramento na imagem da instituição.

No que diz respeito a entraves, a coordenadora afirma que as maiores dificuldades são sempre de ordem logística, estando implícito que é fundamental ter um conhecimento claro das culturas político-legais e económicas que variam de país para país. Mencionou como principais entraves as políticas de embalamento e manuseamento de peças, dificuldades no transporte de peças, barreiras alfandegárias, transacções e transferências monetárias, complicações burocráticas (exemplo dos *copyrights*), principalmente quando trabalhando com mercados fora da Europa (onde, segundo a entrevistada, já se trabalha com muito *know-how*). Do ponto de vista de barreiras de comunicação, a falta de competências multilinguísticas não se revelou um impedimento nas relações internacionais da Fundação. A documentação é, principalmente, tratada em inglês, havendo, ainda, a facilidade para a comunicação em francês e espanhol.

Para além da dinâmica de empréstimo e acolhimento de peças, a Fundação participa regularmente em eventos, feiras e conferências a nível internacional, não só como convidado, mas também como organizador (colóquio “*O Efémoro*”, no Museu do Oriente, com participações internacionais, organizado pelo Museu Berardo). Quem, normalmente, representa a instituição é o Comendador Berardo ou o Director Artístico do Museu, Jean-François Chougnnet.

Para o recrutamento de recursos humanos, sobretudo para os quadros administrativos e atendimento ao cliente, são também tidas em conta competências a nível do domínio de línguas e culturas estrangeiras, com especial preferência para inglês e francês. No entender da instituição, especialmente se tratando de relações internacionais, os recursos humanos devem ser exigentes com o desempenho da sua função e altamente especializados, aliando as competências anteriormente referidas.

Tendo em conta a forte afluência de público estrangeiro, que diariamente visita o Museu, a projecção a nível internacional é uma constante preocupação, consequentemente,

¹¹⁶ Sra. Isabel Alves – coordenadora da Colecção Berardo



também a estratégia de comunicação da Fundação aposta fortemente na promoção junto ao mercado externo. Publica regularmente anúncios publicitários, sobretudo, em revistas internacionais, desenvolve projectos e publicações traduzidos para outras línguas ou em versão bilingue, disponibiliza o site em inglês, visitas guiadas para grupos, guias e folhas de sala em várias línguas, entre as quais inglês, francês e espanhol. Os mercados mais abordados são o espanhol (sobretudo com Madrid e Barcelona) e o francês, cuja importância e regularidade das relações tem vindo a aumentar com a chegada do novo director.

Considerações finais

Chegados ao final da presente dissertação, resta-nos reflectir sobre as ilações retiradas deste estudo da internacionalização de instituições museológicas, com especial enfoque no caso português.

Os museus da actualidade desafiam, como vimos, a noção de instituição cultural de serviço público sem fins lucrativos, na medida em que sentem a necessidade de se reinventar para sobreviver às exigências de um novo tipo de consumidor e responder às oportunidades e ameaças do mercado global. Passam a ser geridos como uma empresa cujos objectivos transcendem a mera preservação e salvaguarda de património. Na realidade do “novo” museu, o objectivo passa pela busca de vantagem competitiva e de novas fontes de financiamento, pelo aumento das audiências e pelo fortalecimento das relações com todos os seus parceiros.

O primeiro capítulo deste trabalho, em que se explicam os factores que levam à internacionalização e se esclarece o processo desde a sua formulação até à sua implementação, desenvolveu-se partindo desta analogia entre a nova noção de museu e a realidade das organizações empresariais. Em primeiro lugar, conclui-se que existem factores comuns que conduzem os museus e as empresas à internacionalização, ligados, acima de tudo, ao fenómeno da globalização, que provocou profundas transformações tanto a nível social como a nível político, económico, cultural e tecnológico. A globalização também afectou de forma decisiva o comportamento do consumidor, que é hoje mais instruído, mais exigente, mais consciente e melhor informado.

Tanto para empresas como para instituições museológicas, internacionalizar é vital, uma vez que expande os seus mercados, cria novas oportunidades de produção e distribuição de bens/serviços, permite conhecer novas estratégias e inovações para satisfazer as necessidades do mercado-alvo e da organização e torna-as menos dependentes do seu mercado local/interno. Foi referido que para conduzir um processo de internacionalização com sucesso, é necessário, numa fase inicial, desenvolver um estudo de mercado que permite definir e conhecer o mercado em que se vai actuar. Pelos factos apresentados podemos afirmar que esta é uma ferramenta essencial para compreender variáveis como diferenças culturais e linguísticas, ambiente político-legal, intensidade da concorrência e necessidades e hábitos dos consumidores, que afectam o desempenho de qualquer organização que actue no mercado internacional, desde as grandes multinacionais, passando pelos governos ou pequenas empresas. O estudo de mercado desenvolvido por instituições museológicas tem como base as mesmas premissas.

Foram, ainda, discutidas neste primeiro capítulo as diferentes estratégias de internacionalização que podem ser adoptadas pelas organizações para penetrar num mercado estrangeiro, com base nos resultados do estudo de mercado e em concordância com recursos materiais, humanos e financeiros disponíveis. As



organizações empresariais, como vimos, podem optar por internacionalizar através de estratégias de exportação-importação, acordos contratuais ou investimentos directos. No caso dos museus, estes podem também optar por exportar o seu produto/serviço, o chamado empréstimo, ou importar o produto de outra instituição estrangeira (acolhimento de peças/colecções); celebrar acordos de cooperação pontuais com instituições ou entidades internacionais para, por exemplo, desenvolver estudos sobre um determinado movimento artístico ou organizar conferências e congressos internacionais; e, ainda, através de alianças estratégicas, como um dos principais meios para a angariação de financiamento e parcerias. Concluímos, ainda neste capítulo, que os recursos humanos especializados e qualificados são um dos elementos-chave para o sucesso de qualquer instituição, principalmente se esta actua no mercado internacional. Tal como no contexto empresarial, a evolução dos mercados levou os profissionais dos museus a aliar às suas competências técnicas, conhecimentos nas áreas da gestão e administração, marketing e comunicação, línguas e culturas.

O marketing é, como vimos, uma das funções mais básicas da gestão, mediante a qual toda e qualquer organização desenvolve a sua concepção e imagem, define as suas estratégias de produto, preço, recursos humanos, promoção e distribuição (5Ps do marketing-mix), para satisfazer as suas próprias necessidades e as do consumidor. A sua missão passa pelo desenvolvimento de programas que garantam uma vantagem competitiva a longo-prazo e que estabeleçam a relação e a comunicação entre a organização, os seus recursos e o seu público.

Deste modo, no segundo capítulo procurou-se compreender o papel do marketing no contexto internacional, para posteriormente relacioná-lo com a realidade dos museus neste mesmo contexto. Concluímos que o conceito de marketing aparece intrinsecamente associado à nova noção de museu, gerido como uma empresa e centrado na satisfação das necessidades do seu público. A urgência de incorporar esta função na estrutura dos museus está relacionada com a necessidade de sobreviver num mercado cada vez mais competitivo, com a diminuição de financiamento estatal, com os aumentos dos custos de funcionamento e com as elevadas exigências de um novo tipo de consumidor. Desta forma, as equipas de direcção dos museus de hoje desenvolvem um planeamento e uma programação diversificados e adequados aos gostos do seu público-alvo, através de uma gestão apropriada dos seus recursos materiais, humanos e financeiros. Foi comprovado que a adaptação do conceito de marketing à realidade das instituições museológicas é comparável às políticas de marketing das empresas, na medida em que dispõem de produtos, sejam eles exposições, actividades educativas, publicações, congressos, livrarias, bibliotecas, auditórios ou cafetarias, para vender aos seus clientes. A comunicação é actualmente uma das preocupações centrais para a direcção dos museus. Comprovamos que é a

ferramenta mais poderosa ao dispor do marketing para atingir audiências e promover a sua imagem de marca, seja através de publicidade, relações públicas, marketing directo ou recurso a novas tecnologias.

O terceiro capítulo foi reservado à discussão da importância dos conceitos de cultura e comunicação intercultural para o processo de internacionalização e para a definição da estratégia de marketing internacional. Através de uma abordagem teórica com base em estudos de diversos autores, foi possível realçar a complexidade do conceito e a sua influência preponderante na nossa realidade. Cultura é o que somos, o que aprendemos, o que absorvemos, o que cultivamos e o que transmitimos; engloba uma infinidade de noções que inclui valores, crenças, símbolos, linguagem, costumes, conhecimentos, padrões, atitudes ou heróis; e afecta decisivamente o nosso comportamento e o de todos os que nos rodeiam. Por sua vez, comunicação intercultural é a disciplina que estuda os processos de comunicação entre representantes de diferentes culturas, que é, como vimos, um fenómeno com o qual lidamos numa base diária. Com esta abordagem, foi possível verificar que a preocupação com os conceitos de cultura e comunicação intercultural, por parte dos gestores, é uma constante quando falamos de internacionalização, desde a fase de estudo de mercado à fase de formulação e implementação da estratégia de marketing-mix. Concluimos que penetrar num mercado diferente do doméstico, com garantia de receptividade e sucesso, implica adaptações culturais quer a nível do produto como a nível do preço, dos recursos humanos, dos canais de distribuição e do plano de comunicação.

Foi, somente, após a análise e interpretação dos conceitos supraditos que se configurou exequível compreender a relação entre museus e internacionalização. No capítulo dedicado a esta discussão, concluimos que o papel dos museus evoluiu em resposta aos efeitos da globalização: generalização da cultura e da informação, alargamento social do público instruído, massificação da indústria dos serviços e do turismo, forte intensificação da concorrência directa, revolução nas novas tecnologias e o aparecimento de um novo tipo de consumidor, mais exigente. Estes factores, aliados à falta de financiamento e aos incentivos por parte das políticas culturais, impulsionaram os museus a redefinir a sua concepção, missão, objectivos e estratégias e a aventurarem-se por novos mercados, fora da sua comunidade local/nacional. Ficou patente que a expansão das actividades dos museus para os mercados internacionais permite não só atrair um leque maior de visitantes, mas também obter novas fontes de financiamento, criar novos canais de distribuição de bens culturais, potenciar ideias para inovar nas estratégias, nos serviços e actividades e consolidar a visibilidade da sua imagem de marca, tornando-se menos dependentes do seu mercado local. Verificamos que as principais formas utilizadas pelas instituições museológicas para marcar presença nos mercados internacionais são a

publicidade, o empréstimo ou acolhimento de peças e colecções, parcerias internacionais, participações em congressos, conferências, feiras e outros eventos, colaboração em publicações ou investigações, a busca de financiamento e mecenato e, mais recentemente, marcando presença na Internet.

Rematámos a presente dissertação com o estudo de casos, que oferecem uma amostra da actuação das instituições museológicas portuguesas no contexto internacional. Partindo do pressuposto de que os museus de hoje não podem competir se se mantiverem confinados à sua comunidade local, chegámos às seguintes conclusões:

- o primeiro contacto com o mercado internacional foi impulsionado, na maioria dos casos, pelo interesse de instituições estrangeiras em determinadas peças ou colecções do museu, ao qual foi solicitado o empréstimo das mesmas para marcarem presença em exposições além fronteiras, com temáticas relacionadas com a vocação da instituição. Estas presenças permitiram aos museus fomentar as primeiras parcerias e relações cooperação, que viriam a abrir portas para futuras colaborações;
- pode afirmar-se que a vocação do museu tem forte influência na intensidade da dinâmica de internacionalização de cada instituição. Neste caso específico, foi possível verificar que o Museu de Aveiro, com uma vocação direccionada para a arte sacra, tem uma actividade internacional consideravelmente menor quando comparado à Fundação de Serralves ou à Fundação Berardo, que se dedicam à arte contemporânea e moderna. Talvez possamos, ainda, ir um pouco mais além e afirmar que a tutela também determina a actuação das diferentes instituições. A tutela do Museu de Aveiro está a cargo do Ministério da Cultura, através no IMC, do qual depende o orçamento do museu e a definição da sua estratégia de comunicação e marketing, revelando talvez por isso uma atitude passiva a nível internacional. A Fundação de Serralves e a Fundação Berardo são ambas instituições privadas de serviço público e apresentam, como vimos, uma dinâmica internacional substancialmente mais acelerada;
- pelos dados recolhidos, é possível concluir que as três instituições apostam de forma muito diferente na internacionalização. O Museu de Aveiro, muito devido ao ambicioso projecto de requalificação e reestruturação que teve em braços, não desenvolveu qualquer actividade no panorama internacional no último ano. A sua estratégia passa essencialmente por acolher ou emprestar peças e colecções, lidar com visitantes estrangeiros e participar esporadicamente em publicações de projecção internacional. No caso da Fundação de Serralves, o contacto com mercados estrangeiros é frequente, quer através do acolhimento e empréstimo de peças e colecções, quer através da programação de palestras e actividades com

convidados de renome internacional, de publicações regulares e, ainda, publicidade. A Fundação Berardo marca de forma constante presença nos mercados internacionais. As suas actividades passam, principalmente, pelo empréstimo e acolhimento de peças e colecções, pela participação em eventos e encontros internacionais, pela publicidade sobretudo em jornais e revistas estrangeiras de interesse e através da colaboração em publicações diversas. Podemos deste modo concluir que a estratégia mais comum para penetrar no mercado internacional é sem dúvida o intercâmbio de peças/colecções; contudo, a intensidade com que cada instituição desenvolve esta actividade varia significativamente. Todas as instituições revelam uma forte preocupação com a recepção e o serviço aos visitantes estrangeiros, disponibilizando folhas de sala traduzidas e oferecendo guias em diversas línguas. Todas as instituições, à excepção do Museu de Aveiro, têm um site institucional em língua inglesa;

- verifica-se uma tendência para estas instituições se concentrarem nos mercados espanhol, francês e inglês. Todos os museus inquiridos já estiveram em contacto ou mantêm ligações permanentes com os mercados destes países, quer através do intercâmbio de peças quer através de publicidade ou participações em trabalhos de investigação e em publicações. Talvez possamos relacionar esta tendência com a proximidade geográfica. Este factor facilita bastante o processo de internacionalização, na medida em que evita certos problemas burocráticos com alfândegas ou postos fronteiriços. Por se tratar da União Europeia, existe maior similaridade no *modus operandi* e as culturas são mais familiares. Sem embargo, à excepção do Museu de Aveiro, as instituições também operam, frequentemente, em mercados espalhados um pouco por todo o mundo, sobretudo através do empréstimo e acolhimento de peças/colecções;
- existe igualmente uma tendência para a internacionalização incidir em determinadas peças/colecções. Como vimos, o interesse numa peça/colecção específica pode ser determinada tanto pelo seu autor como pelo movimento artístico em que se insere ou pela importância que lhe é atribuída em publicações, artigos e outros estudos. No caso do Museu de Aveiro foi referida a importância de peças como o *Retrato da Santa Joana Princesa*, a *Sagrada Família*, *S. Domingos-Relicário* ou o *Túmulo de D. João Albuquerque e sua esposa D. Helena Pereira*. As peças mais solicitadas dentre o espólio da Fundação de Serralves são as peças de Helena Almeida, de Luc Tuymans e de Gerhard Richter. E da Fundação Berardo, por sua vez, são as obras de Lam, Picasso, Dali e Andy Warhol. Todas estas obras são de grande relevo para a arte da sua época;
- na generalidade dos museus existe uma equipa específica para a função de

- marketing, que lida com a gestão da imagem do museu e trata da definição do plano de comunicação. A gestão das colecções e a definição do plano estratégico são da responsabilidade da equipa de direcção, que pode ser mais do que uma, no caso de instituições com mais funcionalidades como a Fundação de Serralves, que gere o Museu, a Casa e o Parque, ou a Fundação Berardo, que é constituída pelo Museu Colecção Berardo, no CCB, e pela Colecção Berardo, na Madeira. Os planos estratégico e de comunicação de ambas as fundações prevêem a actuação nos mercados internacionais, já que esta é, como vimos, parte integrante da sua missão. Os objectivos são delineados a curto e médio prazo e garantem a coordenação entre o fluxo de obras e a programação das actividades. Relativamente aos objectivos do plano de comunicação, observámos que existe grande preocupação em atingir a maior audiência possível, através, primeiramente, da disponibilização de informação em outras línguas, quer no site institucional, quer em folhetos informativos, publicações, folhas de sala e tabelas de peças. Existem alguns casos em que o plano de comunicação prevê o desenvolvimento de campanhas publicitárias nos *media* fora do território nacional, nomeadamente em revistas, jornais e até em rádio ou televisão;
- no que diz respeito à delegação das diferentes funções para lidar com o mercado estrangeiro, foi possível verificar que quem, normalmente, representa as instituições em eventos internacionais é o director do museu. O processo de empréstimo e acolhimento de obras é da responsabilidade dos conservadores e curadores, que também desempenham a função de *courrier*, acompanhando as peças e garantindo que todas as normas de manuseamento e acondicionamento são cumpridas;
 - outra conclusão que podemos apresentar a partir deste estudo é o facto de haver unanimidade quanto à relevância das competências multilinguísticas e das capacidades interculturais, quando se actua em mercados internacionais. Os recursos humanos dos museus portugueses são dotados destas competências, que são aplicadas tanto ao nível da administração como ao nível do atendimento ao cliente. As línguas mais valorizadas são o inglês e o francês e, em seguida, espanhol, alemão e italiano;
 - concluímos, ainda, que as principais dificuldades com que se deparam as instituições portuguesas ao lidar com outros mercados são, acima de tudo, de ordem logística, ou seja, diferenças no modo de trabalhar, problemas burocráticos, mau manuseamento de peças, dificuldades alfandegárias ou contratempos com transacções bancárias, que diferem de cultura para cultura. Neste sentido, o objectivo principal em qualquer internacionalização é planejar e analisar com minúcia as estratégias e os processos, principalmente em situações de empréstimo



e acolhimento de peças. Os entraves de ordem linguística não foram apontados como significativos na experiência das instituições analisadas.

Podemos dizer que, salvo raras excepções, a actuação das instituições portuguesas nos mercados internacionais fica aquém das exigências do mercado actual. Algumas instituições afirmam que existe carência de incentivos por parte das entidades governamentais para estimular a actividade internacional das instituições culturais portuguesas. Os museus continuam muito fechados na sua comunidade local e por isso começam a sentir sérias dificuldades de subsistência. A solução passa, como vimos, pela busca de fontes alternativas de financiamento, pela diversificação e inovação dos serviços e actividades e pela aposta na promoção da imagem do museu. O presente estudo não é de forma alguma conclusivo acerca da verdadeira realidade das instituições portuguesas no mercado internacional, uma vez que partimos de uma amostra limitada em número e em tipologia. Futuros estudos nesta matéria serão necessários para fazer um retrato fiel desta actividade, tendo por base um número maior de casos de estudo que englobem o nicho de pequenos museus e fundações privadas e tuteladas pelo Ministério da Cultura, de modo a estabelecer os padrões e as diferenças. As nossas considerações são, em última instância, um ponto de partida pertinente para futuras pesquisas.

Bibliografia

- ABRANTES, A. (1999) - **A internacionalização empresarial numa economia mundializada**; Viseu: Escola Superior de Tecnologia de Viseu.
- BOONE, L.; KURTZ, D. (1998) - **Contemporary Marketing Wired**; Fort Worth: The Dryden Press.
- CERCEAU, J.; LARA, J. (1999) - **Estratégias de Internacionalização de Empresas: uma abordagem teórica**; In: ENANPAD99 (Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração 1999).
- COSTA, J. A.; MELO, A. S. (1997) – **Dicionários Editora, Dicionário da Língua Portuguesa - 7ª Edição revista e ampliada**; Porto: Porto Editora.
- CZINKOTA, M.; RONKAINEN, I.; MOFFETT, M. (1999) - **International Business – 5th Edition**; Fort Worth: The Dryden Press.
- DAHL, S (1998, 2000) - **Communications and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence**; London: ECE.
- DAHL, S. (2000) – **Intercultural Research: The Current State of Knowledge**; London: Middlesex University Business School.
- DIBB et al. (2001) - **Marketing: Concepts and Strategies - Fourth European Edition**; Boston: Houghton Mifflin.
- DRUCKER, P. F. (1991) – **The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Nonprofit Organization**; San Francisco: Jossey-Bass.
- FUNDAÇÃO DE SERRALVES (2002) - **Serralves: a Fundação *the Foundation*, a Casa e o Parque *the House and the Park*, o Museu *the Museum*, a Coleção *the Collection*, a Paisagem *the Landscape***; Porto: Porto Editora.
- GARCIA, N. (2003) - **O museu entre a cultura e o mercado: um equilíbrio instável**; Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- GOULART, L.; ARRUDA, C.; BRASIL, H. (1994) - **A Evolução na Dinâmica de Internacionalização**; Rio de Janeiro: Revista Brasileira de Comércio Exterior, N.º 41.
- GRANDE, I. (2007) – **Marketing Cross-cultural**; São Paulo: Thomson Learning.
- HALL, E.T. (1983) - **The Dance of Life, The Other Dimension of Time**; New York: Doubleday.
- HOFSTEDE, G. (1994) – **Cultures and Organizations: Software of the mind**; London: Harper Collins.
- HOOPER-GREENHILL, G. (1995) – **Museum, Media, Message**; London: Routledge.
- IPM -Instituto Português de Museus (2000) – **Inquérito aos Museus de Portugal – 1ª Edição**; Portugal: IMC e OAC.
- KEEGAN, W.; GREEN, M.; (1999) - **Princípios de Marketing Global**; São Paulo: Saraiva.
- KOTABE, M.; HELSEN, C. (1998) - **Global Marketing Management**; New York: John Wiley.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. (1999) – **Marketing: an Introduction**; Boston: Prentice-Hall.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. (1996) – **Marketing Management, 12th Edition**; Upper Saddle River: Pearson Education.
- KOTLER, N.; KOTLER, P. (1998) - **Museum marketing & strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources**; San Francisco: Jossey-Bass.



KOTLER, N.; KOTLER, P.; KOTLER, W. (2008) - **Museum marketing and strategy: designing missions, building audiences, generating revenue and resources – 2nd Edition**; San Francisco: Jossey-Bass.

LORD, G. D.; MARKERT, K. (2007) – **The Manual of Strategic Planning for Museums**; Plymouth: Altamira Press.

MACDONALD, S.; FYFE, G. (1996) – **Theorizing Museums: Representing Identity and Diversity in the Changing World**; Oxford: The Editorial Board of the Sociological Review.

REGO, A. (1999) – **O Museu como sistema aberto: três reflexões**; Viseu: UCP (Universidade Católica Portuguesa).

ROOT, F. R. (1994) – **Entry Strategies for International Markets**; Washington DC: Lexington Books.

SPENCER-OATEY, H. (2000) - **Culturally Speaking: Managing Rapport through Talk across Cultures**; London: Continuum.

SCHWANITZ, D. (2004) – **Cultura: tudo o que é preciso saber**; LISBOA: Publicações Dom Quixote.

TING-TOOMEY, S. (1999) – **Communication Across Cultures**; New York: The Guilford Press.

VIANA, C.; HORTINHA, J.(2002) - **Marketing Internacional, 2.ª Edição**; Lisboa: Edições Sílabo.



Apêndice



Apêndice I

Questionário Modelo

Nome da Instituição:

Morada da Sede:

Estatuto Jurídico:

Nome da Tutela:

1- O Museu tem actualmente peças/colecções em exposição fora de Portugal?

Se sim, quais, onde e por quanto tempo?

2- O Museu está no momento a acolher peças/colecções de instituições internacionais?

Se sim, de que instituição, que peça/colecção e por quanto tempo?

3- Em que ano se verificou a primeira presença internacional de peças/colecções do Museu. Descreva resumidamente a experiência (como surgiu a oportunidade, como se desenrolou o processo, quais as pessoas e meios envolvidos, entraves, etc).

4- Quais as peças/colecções de entre o espólio mais solicitadas para serem expostas internacionalmente?

5- O Museu, como instituição cultural, já participou em algum evento, conferência, feira a nível internacional?

Se sim, qual (quais) e quem representou a instituição?

6- De entre a equipa administrativa, quem é normalmente responsável pelo contacto com as entidades estrangeiras.

Qual o seu grau de formação e, no caso de ser mais de 1 pessoa, como são divididas as funções?

7- Quais são os objectivos e actividades planificadas a curto e longo-prazo, tendo em conta a actuação da instituição nos mercados culturais internacionais?

8- No que diz respeito ao recrutamento de funcionários para integrar a equipa da instituição, o conhecimento de diversas línguas e domínio de competências interculturais são factores levados em conta na escolha de candidatos?

Em que medida e para que funções? Quais são as principais línguas pretendidas?

No entender da instituição, quais os meios humanos necessários e qual é o perfil indicado para se conduzir um processo eficaz?

9- Dentro do percurso internacional do Museu, descreva sumariamente um caso de insucesso, mostrando quais as principais dificuldades encontradas e identificando com que meios/soluções esses entraves teriam sido ultrapassados.

10- Tendo em conta a sua orientação e experiência no âmbito dos mercados internacionais, como vê a actuação do Museu de um modo geral?

11- Como vê a actuação das instituições culturais em Portugal a nível internacional?

12- Explique se a estratégia de Marketing delineada visa a promoção e divulgação junto de mercados estrangeiros?

13- Quanto ao número de visitantes, qual a percentagem correspondente a público estrangeiro?

Qual é a estratégia adoptada para lidar com este público específico (têm funcionários com competências multilinguísticas? As folhas de sala, publicações e textos do site são traduzidas em quantas em quantas línguas?)?



Apêndice II

Entrevista com o Dr. António Rebocho Christo – Conservador do Museu de Aveiro

30 de Junho de 2009

Entrevista com:

Dr. José António Rebocho Christo – Conservador do Museu de Aveiro

Museu Santa Joana - Aveiro

- O Museu tem actualmente peças/colecções em exposição fora de Portugal?

Se sim, quais, onde e por quanto tempo?

- Não. No último ano as atenções da direcção estiveram concentradas na reabertura do novo museu.

- O Museu está no momento a acolher peças/colecções de instituições internacionais?

Se sim, de que instituição, que peça/colecção e por quanto tempo?

- Não.

- Em que ano se verificou a primeira presença internacional de peças/colecções do Museu. Descreva resumidamente a experiência (como surgiu a oportunidade, como se desenrolou o processo, quais as pessoas e meios envolvidos, entraves, etc).

- Foi na Exposição de Arte Portuguesa, em Londres (1955-1956), na *Royal Academy of Arts*, para a qual o museu cedeu peças da colecção de têxteis, pintura, escultura, talha dourada e de azulejos. Numa tentativa de consolidar a imagem política de Portugal além fronteiras, bem como revalorizar as acções diplomáticas nas relações internacionais e dar visibilidade à arte portuguesa no estrangeiro. O processo foi conduzido pela Fundação Calouste Gulbenkian e não se podem apontar entraves a esta situação específica, uma vez que, havendo motivações económicas e políticas, nem no que diz respeito a financiamento nem meios técnicos e humanos. Para além deste empréstimo, o Museu de Aveiro também colaborou, em 1997, com peças de pintura e escultura, para a exposição em homenagem à cultura portuguesa *"The Crowning Glory: Images of the Virgin in the Arts of Portugal"*, no Museu de Newark, New Jersey. Também a *"Sagrada Família"* - escultura em barro policromado, estofado e dourado, o conjunto é constituído por três figuras de vulto: Nossa Senhora, S. José e o Menino Jesus – foi emprestada para integrar a exposição *"Salzillo, testigo de un siglo"*, em Múrcia, em 2007. O *"Túmulo de D. João Albuquerque e sua mulher D. Helena Pereira"* foi cedido à Exposição Universal de Sevilha em 1992.

- Quais as peças/colecções de entre o espólio mais solicitadas para serem expostas internacionalmente?

- Sem dúvida a peça mais solicitada é o *"Retrato de Santa Joana"*, de autor desconhecido, datada do século XV (1475). Para além desta também se pode referir o conjunto de obras dos primitivos portugueses; a *"Sagrada Família"*; *S. Domingos-Relicário*, escultura de S. Domingos, datado do século XVII, em madeira e com decoração em relevo pintada, que traz vestido o hábito dominicano; e *"Santa Maria Madalena e os Anjos Candelários"*.

- O Museu, como instituição cultural, já participou em algum evento, conferência, feira a nível internacional?

Se sim, qual (quais) e quem representou a instituição?

- Sim, mas em muito poucos e sem grande projecção internacional. Participou no desenvolvimento e publicação de um catálogo pioneiro sobre a policromia na escultura barroca dos séculos XVII e XVIII, em Portugal, Espanha e Bélgica, em parceria com Reynaldo dos Santos, da Academia de Belas Artes. Esta publicação, financiada pela UE, vem preencher a lacuna da falta de estudo apropriado sobre este tema e, a nível internacional, teve uma projecção considerável. Este projecto contou com a participação do Dr. José António Rebocho Christo, conservador do Museu de Aveiro.

- **De entre a equipa administrativa, quem é normalmente responsável pelo contacto com as entidades estrangeiras.**
- Pelo contacto com as instituições o responsável é normalmente o director, neste caso directora, do museu, que delega o processo de cada empréstimo ao devido responsável pela colecção em questão.
- **No que diz respeito ao recrutamento de funcionários para integrar a equipa da instituição, o conhecimento de diversas línguas e domínio de competências interculturais são factores levados em conta na escolha de candidatos? Em que medida e para que funções? Quais são as principais línguas pretendidas?**
- Depende da função. Para a equipa administrativa sempre foi considerado importante o conhecimento de pelo menos uma língua, o que não implica, necessariamente, que esta competência tenha sido adquirida a nível académico. O conhecimento de línguas estrangeiras da equipa de direcção do museu, neste momento, foi adquirido através da experiência pessoal dos funcionários. Recentemente, a política de recrutamento tem vindo a alterar-se com o evoluir das exigências do mercado actual, que fez com que as folhas de sala traduzidas para inglês, francês e espanhol não sejam suficientes. Agora são tidas em conta competências multilinguísticas, com especial preferência pelo inglês, francês e espanhol. A dinâmica de recrutamento de quadros está, porém, no momento, parada.
- **No entender da instituição, quais os meios humanos necessários e qual o perfil indicado para se conduzir um processo eficaz?**
- É fundamental ter profissionais que aliem aos conhecimentos técnicos especializados, conhecimentos e competências de comunicação e relações públicas.
- **Quais são os objectivos e actividades planificadas a curto e longo-prazo, tendo em conta a actuação da instituição nos mercados culturais internacionais?**
- Presentemente, apenas está em vista o empréstimo da colecção de porcelanas para uma exposição em Limoges, França, por um período de um ano. Percebe-se, deste modo, que o Museu de Aveiro se encontra receptivo a esta dinâmica e a intensão de intensificar as parcerias com entidades internacionais, numa perspectiva também de catapultar a imagem do Museu além fronteiras.
- **Numa perspectiva global, como vê a actuação da instituição a nível internacional?**
- Passiva.
- **Explique se a estratégia de marketing delineada visa a promoção e divulgação junto de mercados estrangeiros?**
- No caso dos museus tutelados pelo Ministério da cultura as estratégias de marketing e os programas de divulgação estão a cargo da tutela.
- **Dentro do percurso internacional do Museu, descreva quais as principais dificuldades encontradas e identificando com que meios/soluções esses entraves teriam sido ultrapassados.**
- O objectivo principal em qualquer processo de empréstimo ou acolhimento de uma peça/colecção é planear e analisar com minúcia os protocolos. Os principais entraves são sempre de ordem logística, ou seja, problemas de manuseamento das peças ou detalhes protocolares que variam de país para país. É neste contexto que o *courrier* assume um papel de extrema importância. No museu é normalmente o responsável da colecção que se ocupa dos processos de trocas. Num dos empréstimos do *“Túmulo de D. João Albuquerque e sua mulher D. Helena Pereira”*, por exemplo, este sofreu de erro de mau manuseamento, tendo se partido parte de um apoios.

- **Quanto ao número de visitantes, qual a percentagem correspondente a público estrangeiro?**
- Cerca de 30% a 40%.

- **Qual é a estratégia adoptada para lidar com este público específico? Têm funcionários com competências multilinguísticas? As folhas de sala, publicações e textos do site são traduzidas em quantas em quantas línguas?**
- Os visitantes dispõem de folhas de sala em inglês, francês, alemão e espanhol e alguns dos vigilantes sabem falar francês. De momento o museu ainda não dispõe de um site institucional, mas planeia que este seja brevemente publicado, traduzido pelo menos em inglês.

- **Para concluir, como vê a actuação das instituições culturais em Portugal a nível internacional e, na sua perspectiva, como vê o futuro?**
- De modo geral, muito mal, com excepção feita à Fundação Calouste Gulbenkian e o Museu da Figueira, que apesar de não ser muito mediático, tem vindo a desenvolver um trabalho de excelência.



Apêndice III

Questionário respondido pela Dra. Marta Almeida - Curadora do Museu de Serralves

8 de Outubro de 2009

Questionário respondido por:

Dr. Marta Almeida— Curadora do Museu de Serralves

- O Museu tem actualmente peças/colecções em exposição fora de Portugal?

Se sim, quais, onde e por quanto tempo?

- Marta Almeida: Sim, as obras da colecção dos seguintes artistas: Helena Almeida para Inglaterra), Damián Ortega para Boston, EUA); Peter Hutchinson para Alemanha; José Pedro Croft para São Paulo, Brasil.

- O Museu está no momento a acolher peças/colecções de instituições internacionais?

Se sim, de que instituição, que peça/colecção e por quanto tempo?

- Marta Almeida: Sim, uma grande parte das obras que se encontram expostas na Casa de Serralves na exposição Ruhlmann (por favor, consultar catálogo da exposição)

- Em que ano se verificou a primeira presença internacional de peças/colecções do Museu. Descreva resumidamente a experiência (como surgiu a oportunidade, como se desenrolou o processo, quais as pessoas e meios envolvidos, entraves, etc).

- Marta Almeida: A primeira presença internacional foi na Expo de Sevilha em 1992.

- Quais as peças/colecções de entre o espólio mais solicitadas para serem expostas internacionalmente?

- Marta Almeida: São as peças de Helena Almeida, de Luc Tuymans e de Gerhard Richter.

- O Museu, como instituição cultural, já participou em algum evento, conferência, feira a nível internacional?

Se sim, qual (quais) e quem representou a instituição?

- Marta Almeida: Sim, Expo de Sevilha em 1992 com uma exposição da colecção. A Fundação esteve representada pela equipa da Direcção Artística e pela Administração da Fundação no dia da inauguração da exposição.

- De entre a equipa administrativa, quem é normalmente responsável pelo contacto com as entidades estrangeiras.

- Marta Almeida: Pelo contacto com as instituições o responsável é normalmente o director, neste caso directora, do museu, que delega o processo de cada empréstimo ao devido responsável pela colecção em questão.

- No que diz respeito ao recrutamento de funcionários para integrar a equipa da instituição, o conhecimento de diversas línguas e domínio de competências interculturais são factores levados em conta na escolha de candidatos? Em que medida e para que funções? Quais são as principais línguas pretendidas?

- Marta Almeida: Direcção do Museu e os Serviços de Artes Plásticas e de Edições. Todos os colaboradores são licenciados.

(...)

As restantes questões aguardam ainda resposta por parte do Director do Museu de Serralves.

- No entender da instituição, quais os meios humanos necessários e qual o perfil indicado para se conduzir um processo eficaz?
- Quais são os objectivos e actividades planificadas a curto e longo-prazo, tendo em conta a actuação da instituição nos mercados culturais internacionais?
- Numa perspectiva global, como vê a actuação da instituição a nível internacional?
- Explique se a estratégia de marketing delineada visa a promoção e divulgação junto de mercados estrangeiros?
- Dentro do percurso internacional do Museu, descreva quais as principais dificuldades encontradas e identificando com que meios/soluções esses entraves teriam sido ultrapassados.
- Quanto ao número de visitantes, qual a percentagem correspondente a público estrangeiro?
- Qual é a estratégia adoptada para lidar com este público específico? Têm funcionários com competências multilinguísticas? As folhas de sala, publicações e textos do site são traduzidas em quantas em quantas línguas?
- Para concluir, como vê a actuação das instituições culturais em Portugal a nível internacional e, na sua perspectiva, como vê o futuro?



Apêndice IV

Entrevista com a Exma. Sra. Isabel Soares Alves – Coordenadora da Colecção Berardo

28 de Maio de 2009

Entrevista com:

Exma. Sra. Isabel Soares Alves – Coordenadora da Colecção Berardo

Rua Rosa Araújo, N.º 2, 5º andar - Lisboa

- **Comecemos por uma breve apresentação da instituição. Gostaria que me dissesse o nome da instituição, o estatuto jurídico e nome da tutela.**

- Há a fundação a que corresponde o Museu Colecção Berardo, que tem uma colecção própria e são essas as peças mais internacionalizadas, depois há a colecção do Comendador que faz parte de uma associação: Colecção Berardo, e depois há a Fundação com o nome dele, com sede na Madeira, há outro espólio agregado a este. Aqui coordeno os empréstimos das 2 colecções e mais outras que pertencem à Quinta da Bacalhoa, os azulejos, a colecção Catarina de Bragança... Portanto, passam por aqui todos os pedidos de empréstimo... Resulta de um acordo com o Governo, o Comendador dá as obras e o Estado disponibiliza o espaço.

- **O Museu tem actualmente peças/colecções em exposição fora de Portugal?**

Se sim, quais, onde e por quanto tempo?

- No Brasil estão 38 peças. Tive agora nem São Paulo, no MASP (Museu de Arte de São Paulo), que é um dos principais museus brasileiros, numa exposição sobre os 100 anos do Realismo francês. Em Paris, que acabou de fechar há uns meses, no Palais du Luxembourg, no sítio mais visível de Paris, estiveram sessenta e tal obras. Temos 1 obra no Museu de Hamburgo, vamos ter no Museu de Arte Antiga o *Chafariz D'el Rey*, obra do século XVI, no México vamos ter 1 obra, em Roma tivemos (fechamos há pouco tempo) o Picasso e vamos ter 4 peças para a Estação do Surrealismo Dada, no Algarve temos 2 peças, uma de Maria José Aguiar e outra de Helena Almeida, no Museu do Chiado temos 1 empréstimo, o Amadeu, o Dali vai para Estocolmo em Setembro, para a Gulbenkian de Paris já fizemos 2 empréstimos, o Moholy-Nagy vai para 3 exposições em Espanha, o Ed Ruscha vai para Londres, o Lam vai para o Museu Maillol em Paris, outra vez mais Moholy-Nagy em Frankfurt, neste momento está uma colecção de Manuel Mafra da Escola do Coval, nas Caldas da Rainha, várias peças, temos no Museu de Sintra a exposição do Bordalo. É o que está agora, neste momento, a mexer! (...)

- **O Museu está no momento a acolher peças/colecções de instituições internacionais?**

Se sim, de que instituição, que peça/colecção e por quanto tempo?

- Sim, sim! Hoje abre a *PhotoEspanña*, dois artistas da *PhotoEspanña*. A semana passada, no CCB, abriu o Pancho Guedes, o famoso arquitecto moçambicano, que é uma exposição fundamental nunca vista em Portugal e para a semana vai abrir *Um Outro Olhar Sobre a Colecção Berardo* comissariada por um comissário francês.

- **Em que ano se verificou a primeira presença internacional de peças/colecções do Museu.**

- É engraçado, eu não estava cá ainda, mas a colecção datada de 1993, começaram logo, logo a pedir-nos peças!

- **Descreva resumidamente a experiência (como surgiu a oportunidade, como se desenrolou o processo, quais as pessoas e meios envolvidos, entraves, etc).**

- Pronto, uma peça ou outra, para museus importantes, valoriza a peça, porque tem catálogo tem textos escritos sobre a peça de historiadores famosos e pensadores. Portanto há sempre um olhar novo, cada vez que a peça se

desloca não é só ela participar, é a importância de ficar escrito que aquela peça é fundamental para o entendimento da arte daquele artista. É também valorizada a coleção em termos de que tem peças fundamentais para o estudo da contemporaneidade. Quando nos pedem uma peça, por exemplo, quando digo que Lam vai para o museu... o nosso Lam está sempre a viajar, é uma peça fundamental, o Dali está sempre a viajar, o nosso Picasso está sempre a viajar... portanto nós temos um número de peças muito importantes.

O que é que eu posso dizer em relação a experiências...

Eu também sou *courrier*, quer dizer, acompanho as peças e faço os relatórios sobre elas. Esta experiência no Brasil foi muito importante, porque eram muitas peças e tive outra também no Brasil com o Surrealismo... Justifica-se quando são exposições muito grandes, com muitas peças... mas há outras cá, em Portugal, como nas Caldas da Rainha, um empréstimo para uma exposição que se chamava *Rosto de Identidade* que eu achei, apesar de ser em Portugal, podia ser em qualquer outro país do mundo, era uma exposição muito boa... Isto em relação à minha experiência... Agora, em relação aos meus colegas dos museus, têm os seus próprios percursos, eu estou só a falar dos meus empréstimos, porque eles têm realmente outros acompanhamentos.

- Como se desenrola em termos práticos o processo? Existe um contacto da instituição interessada e....

- Geralmente os museus já conhecem, como as peças estão na Internet, veem e depois perguntam se as peças estão disponíveis... mas também recusamos imensos empréstimos.

- E existe sempre alguém que normalmente acompanha as peças?

- Não sou sempre eu que acompanho as peças e nem sempre há disponibilidade para serem sempre acompanhadas, embora devessem ser todas acompanhadas, mas somos uma equipa muito pequena... Eu fui agora ao Brasil porque o meu colega, que devia ir, teve que ir para outro sítio. Em princípio, quando fazemos um empréstimo temos um regulamento que diz que a peça é acompanhada, e depois muitas vezes os museus dizem “Não temos dinheiro para o acompanhamento!” e desistem. Mas nós temos aquela regra, mesmo que depois não seja possível ir quando chega a altura, até porque nós fazemos empréstimos por 2 anos e, portanto, não sabemos o que irá passar a seguir e às vezes olhamos para a peça e é uma peça que não problemas nenhuns, tem vidro, moldura e caixa, e está tão bem condicionada que não tem problema nenhum... O restaurador faz um relatório, nós comparamos, como é tudo anotado e escrito sabemos os problemas de cada peça.

- Outro apontamento importante para este estudo é saber quais as principais línguas utilizadas para tratar a documentação, com excepção obviamente do Brasil?

- A documentação circula principalmente em inglês, mas temos facilidade em tratar em outras línguas. Com espanhóis, tratamos a documentação em espanhol... A esse nível não há problema.

- Não acha, portanto, que a comunicação tem sido uma barreira para conduzir este tipo de processos?

- Não... de forma nenhuma!

- Quais as peças/colecções de entre o espólio mais solicitadas para serem expostas internacionalmente?

- Estava a falar-lhe, anteriormente, de Lam, Picasso, Dali e depois há os *pops*: Andy Warhol. O núcleo Pop Art está sempre a ser pedido.

- O Museu, como instituição cultural, já participou em algum evento, conferência, feira a nível internacional?

Se sim, qual (quais) e quem representou a instituição?

- Estamos sempre a ser convidados, não temos sempre disponibilidade, mas o director do Museu Berardo vai a imensa coisa, não no entanto como é que ele participa. O Museu também, participou há pouco tempo num colóquio, sobre *O Efémere*, no Museu do Oriente, com muitas participações internacionais, que foi mesmo organizado pelo Museu Berardo...

- **Portanto, quem normalmente representa o Museu é director?**

- Sim!

- **De entre a equipa administrativa, quem é normalmente responsável pelo contacto com as entidades estrangeiras.**

- É ele... Ele viaja, tem os contactos... Quer dizer, ele está cá só há dois anos e os empréstimos já se faziam há muito tempo. Os empréstimos sempre se fizeram pelo interesse das instituições e nós tínhamos o Sintra Museu, antes de termos este sítio, há 10 anos, fazia pedidos e era visitado por curadores internacionais... Há tendência para esquecer o Sintra Museu, que teve uma pujança internacional importante. Ainda agora recebo cartas do estrangeiro, que não conseguiram perceber (...) Enfim já são demasiadas moradas e é difícil perceberem onde realmente está sediado.

- **No que diz respeito ao recrutamento de funcionários para integrar a equipa da instituição, o conhecimento de diversas línguas e domínio de competências interculturais são factores levados em conta na escolha de candidatos? Em que medida e para que funções? Quais são as principais línguas pretendidas?**

- No Sintra Museu há uma conservadora, há um director geral, depois há a equipa mais administrativa, há três *registrars* (que são as pessoas que movimentam as peças, que se responsabilizam por entregar...) E depois há a equipa que faz os catálogos, a equipa que distribui os catálogos, a equipa de montagem, enfim, o museu é feito de inúmeras funções.

- **Quais são as línguas a que dão preferência?**

- Inglês e francês.

- **No entender da instituição, quais os meios humanos necessários e qual o perfil indicado para se conduzir um processo eficaz?**

- Todas as pessoas que tratam com os empréstimos internacionais têm de ser muito exigentes em relação ao seu trabalho porque é preciso analisar se o museu tem condições para acolher a obra, é preciso pedir uma coisa que se chama ... *requisite report*, com toda a informação sobre o edifício, como é construído o edifício, as saídas de emergência, as temperaturas. Portanto, tem de ser uma pessoa capaz de analisar todos esses dados e de confirmar se estão correctos. O *courier* vai também nessa função... A equipa é altamente especializada e tem que ser muito exigente com o desempenho das suas funções.

- **Quais são os objectivos e actividades planificadas a curto e longo-prazo, tendo em conta a actuação da instituição nos mercados culturais internacionais? Acabou por ser uma resposta que já deu no início...)**

- Pois, já dei, um bocado pela lista de peças que estão a circular... E temos outros empréstimos que eu nem sei. O director está sempre a... ainda no outro dia me pediu o valor de uma lista de obras Pop Art que eu nem sei para onde é que vai. O Museu de Sintra também está com uma programação interessante. Agora a seguir vem o Prémio Nobel chinês, com pinturas.

- **Numa perspectiva global, a actuação da Colecção Berardo é muito mais virada para o exterior?**

- Sim, imagine... ainda ontem recebi um e-mail de Espanha, onde está a exposição desse Prémio Nobel chinês, que me pede uma exposição de um fotógrafo madeirense em troca e, ultrapassando um bocadinho as normas, já pede que “quando levarmos o chinês vocês carregam as fotografias”. Eu respondi: “Olhe...vamos começar pelo princípio!” (risos) “Que tipo de exposição, a lista das obras...”
- **Notou nesse caso uma diferença a nível cultural no modo como os procedimentos são levados a cabo?**
- Achei muito engraçada esta troca... ficaram atentos, ficaram despidos, com certeza que o meu colega de Sintra lhes enviou catálogos, eles viram o catálogo e pediram logo as obras, ultrapassando um bocadinho as etapas. (Risos) Mas o Comendador tem de escrever uma carta a emprestar e a dizer qual o valor do seguro, há uma série de formalidades... Não é só dizer “olha! Vai aí um camião, quando vier para cá vem carregado com...” Quer dizer, não é bem assim.
- **Explique se a estratégia de marketing delineada visa a promoção e divulgação junto de mercados estrangeiros?**
- Claro! Através de anúncios em revistas internacionais, de publicações em várias línguas ou bilingues, etc.
- **É portanto uma constante preocupação a projecção junto dos mercados internacionais?**
- Sim, claro!
- **Quais foram até agora os mercados mais abordados para essa promoção?**
- Espanha e França. Estamos em permanente ligação com Barcelona e Madrid, com o Museu de Valença. Existem muitas trocas, muitas pessoas vão lá e vêm cá. E França, agora que temos um director francês, está a ser um país muito abordado.
- **Acha que foi importante a presença de um director de nacionalidade francesa para abordar o mercado francês com mais facilidade?**
- Acho! Quer dizer, o contacto já existia antes, mas agora há mais, há muito mais exposições em França.
- **Dentro do percurso internacional do Museu, descreva quais as principais dificuldades encontradas e identificando com que meios/soluções esses entraves teriam sido ultrapassados. Aqui refiro a entraves no que diz respeito à língua ou a diferenças entre culturas...**
- Não, não. Os entraves são sempre de ordem logística, a falta de um papel, as regras internacionais... Há países em que as caixas têm de ser fumigadas (que é um tratamento caríssimo). Uma obra que tenha caixa já é cara e às vezes sai mais barato fazer novas caixas com madeira já fumigada. Isto está a ser um problema com os EUA. Noutro dia fizemos uma exposição no Japão, que era para seguir para a Coreia, e a Coreia não autorizou que as caixas entrassem. Portanto, temos assim entraves, mas desse nível não. Há imensas dificuldades, como as que tive agora no Brasil, de hora a hora uma dificuldade, levantavam-me dificuldades nos transportes, tudo é uma dificuldade nas transações e transferência de qualquer dinheiro, no pagamento de qualquer coisa, imensas dificuldades... Eu pensava que ao fim de cinco dias, porque eram 300 peças, iria estar despachada e estive dez dias enfiada no museu, de manhã à noite, a resolver estes problemas e a traduzir e-mails do Comissário... Foi muito, muito difícil. (...) Nós na Europa já trabalhamos com muito *know-how* e aquele museu estava um bocadinho perdido no tempo, na forma como lida com estes procedimentos.
- **Acha que existiriam, nessa situação específica do Brasil, um país culturalmente tão similar ao nosso, alguns meios ou soluções para ultrapassar esses entraves?**

- Eles estagiarem cá... (risos) Mas tem a ver também com o Governo e as leis... Cada sítio tem as suas especificidades, como por exemplo os *copyrights*. Há países onde são 50 anos após a morte do artista, há países onde é 60. Uma pessoa tem que saber exactamente onde está a actuar.

- **E há um estudo de preparação antes de lidar com cada mercado específico?**
- Claro! Tem que se saber as dificuldades. No Brasil, a alfândega é um caos, tivemos lá umas obras, uma exposição.... Não se descarregavam as coisas, ou porque entravam em greve ou porque não sei mais o quê... Estiveram para aí seis meses na alfândega. É um país muito difícil para trabalhar, o Brasil.

- **Quanto ao número de visitantes, qual a percentagem correspondente a público estrangeiro?**
- A maior parte é estrangeira, acho que sim!

- **Como acha que o público português se comporta perante a vocação do Museu Coleção Berardo, direccionada para a Arte Contemporânea?**
- Está a reagir muito bem. Cada vez se interessa mais. No dia 1 de Maio o Museu teve 5000 visitantes. É impressionante ver tantos visitantes num museu, é bom para qualquer museu do mundo.

- **Qual é a estratégia adoptada para lidar com este público específico? Têm funcionários com competências multilinguísticas? As folhas de sala, publicações e textos do site são traduzidas em quantas em quantas línguas?**
- Os visitantes têm imensos apoios, guias e visitas guiadas em várias línguas, também têm *ateliers* para pais e filhos, há fins-de-semana em que acontecem muitas coisas no Museu com pessoas ligadas ao teatro e à animação (...) As folhas de sala são em 2 ou 3 línguas: inglês e francês (...) Há o serviço educativo, com imensos jovens, e funciona muito bem.

- **Também estes têm competências multilinguísticas?**
- Sim, pois.

- **Já numa fase de conclusão, tendo em conta a orientação do Museu e experiência no âmbito dos mercados internacionais, como vê a sua actuação de um modo geral?**
- Eu acho que tem uma dinâmica muito acelerada e que está nos tops! Um caso excepcional (...) Sim, está muito virada para o mundo, a partir da qual fazem muitos trabalhos e tenho pena mas não tenho tempo para responder. Há imensa gente das escolas e do estrangeiro, do Brasil também nos pedem informação a dizer que estão a fazer um trabalho sobre o artigo tal... Era impossível de acompanhar um a um todas as pessoas, de maneira que dou o endereço do site... Depois, a pessoa tem que ir para um biblioteca completar a sua investigação. Eu dou apoio aos meus colegas do Museu Berardo quando eles precisam do preço de uma peça, de saber se uma peça é única ou que número é. Estou sempre a dar esse apoio, é a minha função aqui.

- **Para concluir, como vê a actuação das instituições culturais em Portugal a nível internacional e, na sua perspectiva, como vê o futuro?**
- Tudo o que depende do governo, deixa a desejar... não é? Não há fundos, não há internacionalização, não se aposta! As fundações privadas acabam por estar a fazer o trabalho do governo.... Nós, Serralves, a Gulbenkian ... estamos, um bocado, a fazer o papel que o Estado deveria estar a fazer.

- **Acha que, no fundo, podemos resumir a estas três instituições, actuação portuguesa no mercado cultural internacional?**
- Há mais... Há coisas pequeninas que funcionam e fazem imensas coisas. Há pequenos nichos de museus que têm directores muito dinâmicos e que gostariam de relançar os museus. Mas depois há umas regras absolutamente absurdas ... é inacreditável! Um museu que faça dinheiro, não vê o dinheiro que faz das entradas. Que é uma coisa incrível, dar para um museu que não faz nada... Um museu qualquer que esteja parado num sítio qualquer nem iniciativa nenhuma, vai receber dinheiro de um museu que tem sucesso, e isso, para mim, não devia acontecer. Um museu devia ter o benefício de receber.... (já estou a meter-me!)
- **É uma perspectiva, é uma opinião, que fundo a mim também me interessa saber! Uma vez que estamos a falar da Fundação Berardo, com uma actuação exemplar a nível internacional, e, sendo um caso de sucesso, funcionando independentemente, acaba por se justificar a sua opinião. Até porque temos exemplos de museus, sob a tutela do Ministério da Cultura, que acabam por se fechar à sua própria comunidade e por não abrir as suas portas ao mundo. Por isso, no fundo, é também importante para o meu trabalho tirar as minhas próprias conclusões daí!**
- Pois há belíssimos museus (...) Um dos museus que mais gosto é o Museu de Etnologia e tenho visto lá das melhores exposições do mundo, com certeza melhores do que em Nova York ou Paris e.... Não vai lá ninguém... não conseguem ter dinheiro para publicidade.
- **Prevê um futuro similiar?**
- Acho que sim. Portugal não está a dar importância nenhuma... Portugal não percebe o valor dos museus nem da arte. É uma geração de.... Os nossos líderes são muito incultos e, portanto, hão-de dar sempre para a cultura aquele 0,0000... Não se vê nada de culturalmente interessante...
- **Felizmente que podemos contar com instituições como esta e Serralves para dinamizar o panorama cultural em Portugal... Nesse sentido até somos privilegiados, porque podemos contar com as apostas de entidades privadas ou indivíduos, nem que seja apenas por aí...**
- Exacto...O Comendador acha que sim, esta ideia de não se pagar é dele e é fantástico, porque as pessoas estão a começar a ir aos museus. (...) e acho graça aos comentários das pessoas mais velhas e depois, como há essas visitas guiadas, as pessoas seguem e começam-se a abrir. Isto, no fundo, já devia ter sido feito há gerações atrás!
- (...)